INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

PLANO DO PROJETO				Pag. 1(104)
Executado Turma 94 - Grupo 05		Data 08/10/2010	Rev. Inicial	No.
Resp. Documento/Aprovado Prof. João Carlos Boyadjian	Visto	Arquivo Plano de Projeto - T94 - GR05 – Rev10.doc		

Cópia:

Lista de Distribuição:

Alunos do grupo

Cláudio Homero Ferreira da Silva
Humberto Ribeiro da Costa
Mônica Aleixo Lopes Dias
Leonardo Vinícios Costa
Roberta Assis Veiga

1. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS AO SETOR DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) DA EMPRESA MEGAENGENHARIA S/A

Abstrato

Os projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem representar uma grande oportunidade de se criar novos produtos e serviços, podendo, os resultados serem obtidos por vendas, comercialização ou exploração de patentes. Percebe-se grandes dificuldades associadas aos aspectos gerenciais de condução destes projetos de P&D na Empresa Megaengenharia S/A. Com a implantação da metodologia e adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos, proposta pelo PMI, busca-se o aperfeiçoamento e uma maior eficiência na condução gerencial dos projetos, adotando ferramentas padronizadas de controle e registro, e por consequência, melhores resultados nos projetos. Desta forma, este projeto propõe a implantação da metodologia de gerenciamento de projeto no setor de P&D, no prazo de um ano (de Junho/2010 até junho de 2011), sendo que, a partir desta data, todos os projetos deverão ser conduzidos conforme metodologia implantada.

Gerente do Projeto: Cláudio Homero Ferreira da Silva

Sponsor: Prof. João Carlos Boyadjian

Turma: **IETEC 94** Grupo 05

Conteúdo

OBS: OS NUMEROS ENTRE PARÊNTESES EM CADA CAPÍTULO, EX: (5.1) SÃO AS REFERÊNCIAS DOS ITENS DO PMBOK QUE TRATAM DO ASSUNTO

2. Autores do Trabalho

Nome: Cláudio Homero Ferreira da Silva
Técnico em eletrotécnica (1999) com experiência de 15 anos em operação de usinas de grande e pequeno porte e subestações de extra-alta tensão. Engenheiro químico (2000), mestre (2002) e doutor (2009) em desenvolvimento de processos químicos pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Atualmente, trabalha como Engenheiro de Tecnologia e Normalização na Cemig Geração e Transmissão SA, onde atua como pesquisador e gerente de projetos na área de alternativas energéticas. Possui experiência em assuntos de: energia da biomassa, hidrogênio, célula a combustível e geração distribuída (GD). É também secretário nacional do comitê de estudos C6 (GD) do Cigré-Brasil.

Nome: Humberto Ribeiro da Costa
Experiência na administração de contratos e projetos e no desenvolvimento de planejamentos de serviços industriais, desde o levantamento das atividades, desenvolvimento e acompanhamento das atividades e participação em reuniões estratégicas junto aos clientes. Experiência na área de orçamentos, incluindo a elaboração de especificação técnica, realização de visitas técnicas, levantamento de recursos humanos, materiais, financeiros e cronogramas. Experiência em coordenação de equipes multifuncionais, desde a contratação, treinamento, estabelecimento de metas e acompanhamento de produtividade e de resultados. Capacidade na área comercial / técnica, com habilidade para elaboração de propostas e condução de processos de negociação direta com grandes clientes.

Nome: Mônica Aleixo Lopes Dias
Engenheira civil (1994) pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), mestre em Geotécnica (1997) pela Universidade de São Paulo (USP). Lecionou por 5 anos na faculdade de Engenharia Kennedy em Belo horizonte. Atua como engenheira geotécnica na Pimenta de Ávila Consultoria Ltda, onde desenvolve projetos de barragens de rejeito, pilhas de estéril, cortes, aterros, dentre outros assuntos geotécnicos.

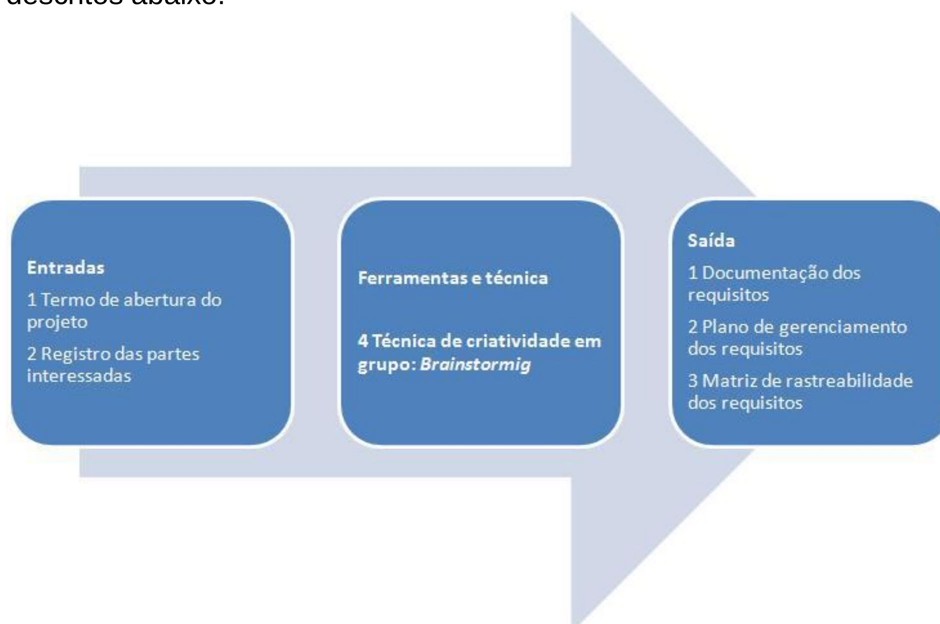
Nome: Leonardo Vinícios Costa
Formado em Engenharia Industrial Mecânica pelo CEFET-MG, executou por 4 anos, na Usiminas Mecânica, a função de Analista de Suprimentos, onde era responsável pela coordenação de suprimentos em projetos de grande porte. Há 3 anos exerce a função de Gerente de Compras na Siemens, unidade Siderurgia, atuando na compra de equipamentos de grande porte e administração de contratos de Obra Civil / Montagem Eletromecânica.

Nome: Roberta Assis Veiga
Formada em Administração de Empresas pela UFJF, foi por 5 anos na Usiminas Mecânica, Analista Administrativo, sendo responsável pela Gestão de Fornecedores, realização de auditoria da qualidade e tendo participado do processo de migração do SAP R/3 versão 4.7. Há 4 meses exerce a função de Analista da Qualidade na célula de projetos da superintendência de Negócios em Siderurgia da Usiminas Mecânica S.A. Por ter obtido a certificação CQE (*Certified Qualified Engineer*), prossegue como auditora da qualidade para as demais superintendências da empresa.

3. Plano de Escopo (5.0)

Coletar Requisitos (5.1)

A coleta dos requisitos foi realizada usando a técnica de criatividade em grupo e os resultados encontram-se descritos abaixo:



1.Técnico

Requisitos

Padronização de procedimentos;
Padronização de documentação;
Criação de histórico com as melhores práticas e lições aprendidas;

Critério de aceite

Funcionalidade e Exeqüibilidade dos processos de gerenciamento implantado;
Projeto aprovado por auditoria interna após o encerramento;

Suposições e restrições dos requisitos

Conformidade dos processos com a política e diretrizes da empresa;
Atendimento a legislação vigente;
Projeto executado dentro do prazo previsto – de junho de 2010 a Junho de 2011;
Projeto executado dentro do custo previsto – R$ 120.000,00

2.Funcional

Requisitos

Aquisição de mesas, cadeiras, computadores e armários;
Aquisição de software MS Project 2007;
Instalação de pontos de rede e telefone;
Criação de uma sala de reunião;
Disponibilização da equipe para participar de treinamentos sobre a metodologia de gerenciamento de projeto;
Contratação de consultoria para diagnosticar e auxiliar na implantação da metodologia, além do treinamento;
Aquisição de literatura técnica mínima sobre PMI (PMBoK 4ª Ed.);

Critério de aceite

Estações de trabalho configuradas e em funcionamento;
Software MS Project 2007 instalado e em funcionamento;
Sala de reuniões instalada com rede e telefone;
Consultoria contratada e serviço executado;
Equipe de projeto devidamente treinada;

Suposições e restrições dos requisitos

Desenvolvimento de um novo *Layout* para o setor de P&D. Esta adequação será necessária, uma vez que as instalações existentes deverão ser reorganizadas objetivando a liberação de espaço para a criação do escritório de apoio aos projetos;

3.Negócios

Considerando que a implantação deste projeto possui impactos internos à organização e pela característica do setor de pesquisa e desenvolvimento cujos resultados são entradas para processos internos, não é listado nenhum requisito associado ao negócio;

4.Qualidade

Requisitos

Projeto de P&D desenvolvido dentro do prazo, custo, escopo e qualidade, previstos;

Critério de aceite

Padronização processo de gerenciamento de projetos;
Aceitação da implantação e metodologia, pelos usuários e Sponsor;

Suposições e restrições dos requisitos

Suposição: não há relação direta deste projeto com o processo de seleção de projetos de P&D. Os projetos serão selecionados pelas suas características e serão conduzidos conforme boas práticas (PMI);

Restrição: Projeto aprovado por auditoria interna após a sua execução;

A Tabela 1 apresenta o Plano de Gerenciamento dos Requisitos:

Tabela 1: Plano de gerenciamento dos requisitos

Requisitos	**Gerenciamento**	**Verificação**	**Controle**
1.1. Padronização de procedimentos e documentação;	- Elaboração de documentação pela equipe usando referências da literatura; - Arquivado em armário e rede de informática; - Organizado conforme a estrutura definida no projeto;	Acompanhamento e aprovação da documentação emitida, usando check list a ser desenvolvido;	O gerente do projeto é quem fará o controle das mudanças e informará a equipe;
1.2. Melhores práticas e lições aprendidas;	Reunião de análise critica realizada mensalmente com a equipe do projeto;	Registro em ata das reuniões e disponibilizadas em rede;	O gerente do projeto é quem será responsável pelos registros na rede;
2.1. Aquisição de mesas, cadeiras, computadores, armários, literatura técnica necessários ao serviço;	Elaboração de lista de necessidade e patrimônio pelo gerente do projeto;	- Móveis, equipamentos e literatura disponíveis; - Lista de ativos imobilizados;	O gerente do projeto controlará os ativos imobilizados através de lista de patrimônio;
2.2. Aquisição de *software* MS Project 2007;	Compra pelo setor de aquisições e instalação pelo setor de informática;	*Softwar*e instalado e configurado para ser utilizado;	O gerente do projeto conferirá licensas junto ao setor de informática;
2.3. Criação de uma sala de reunião com ponto de rede e de telefone;	Desenvolvimento de novo *layout* do setor para alocar espaço disponível para a sala de reunião;	Sala pronta para ser usada com os recursos de informática necessários;	O gerente do projeto aprovará o novo layout e instalação da sala de reunião;
2.4. Disponibilização da equipe para participar de treinamentos;	Programação e participação da equipe do projeto nos treinamento de gerenciamento de projetos segundo PMI e MS Project;	Equipe treinada com lista de presença nos cursos, notas individuais e avaliação de reação;	O gerente do projeto deverá acompanhar a lista de treinandos e os índices de aproveitamento;

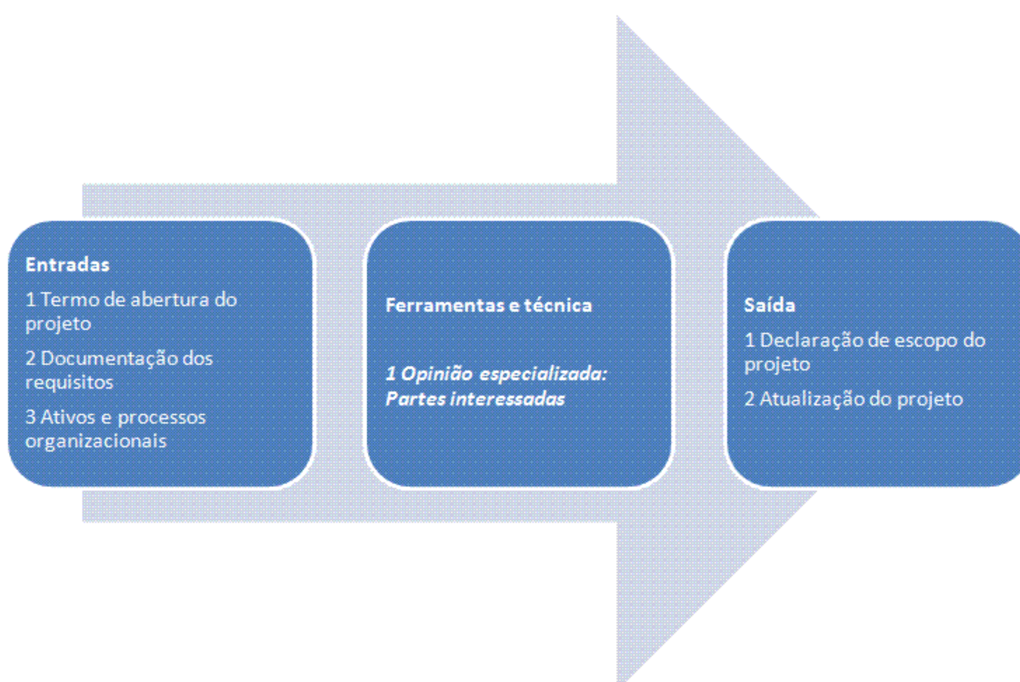
2.5. Contratação de consultoria para auxiliar na implantação das melhores práticas de mercado para gerenciamento de projetos;	- Contratação pelo setor de Aquisições;	Serviço de consultoria presttado, resultando em diagnóstico do setor e proposições para implantação da metodologia de gerenciamento PMI;	O gerente de projetos aprovará os boletins de medição atestando as tarefas executadas pela consultoria;
4.1. Projeto de P&D gerenciado e usando as melhores práticas de mercado;	Projetos conduzidos conforme melhores práticas de mercado propostas pelo PMI;	Aprovação de projetos em auditoria interna;	O gerente do projeto será responsável pelas correções das não conformidades, se existirem;

A Tabela 2 apresenta a matriz de rastreabilidade dos requisitos:

Tabela 2: Matriz de Rastreabilidade de Requisitos

	1.1	**1.2**	**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**	**2.5**	**4.1**
1.1			X					
1.2	X		X			X	X	
2.1								
2.2			X					
2.3			X					
2.4			X	X	X		X	
2.5								
4.1	X	X	X	X	X	X	X	

Definir Escopo (5.2)



O escopo do produto contempla todas as ações necessárias para a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos no setor de P&D da empresa Megaengenharia S/A. Abaixo estão as principais ações a serem executadas:

- Criação de infra-estrutura básica para execução dos trabalhos, envolvendo o aprovisionamento de mesas, cadeiras, computadores, sala de reunião, armários, telefones, rede, literatura técnica e *softwares*;
- Contratação de consultoria especializada para diagnosticar, encaminhar a implantação da metodologia / boas práticas de mercado conforme PMI e treinar a equipe;
- Implantação da metodologia de gerenciamento de projeto incluindo a padronização dos procedimentos e documentação;
- Teste das ferramentas implantadas;
- Validação da implantação da metodologia, resultando no aceite final pelo *Sponsor* e pela equipe;

Este projeto não contempla que se entre no mérito técnico dos projetos, sendo a implantação da metodologia PMI restrita à condução gerencial dos mesmos. Sendo assim, não será avaliado o sucesso do projeto sob o ponto de vista tecnológico ou da cadeia de inovação.

Escopo do projeto

Baseado no escopo acima delimitado, segue abaixo lista das principais entregas deste projeto:

- Relatório contendo os dados e situação atual;
- Relatório de análise e apontamento de necessidades;
- Esquema da estrutura para o gerenciamento de projetos;
- Procedimentos Operacionais, Formulários e Manuais;
- Infra-estrutura adequada, incluindo *softwares*, rede, *hardwares* e escritório;
- Termo de entrega do projeto de Implantação da metodologia PMI;
- Relatório contendo os testes realizados e seus resultados;
- Atestado de treinamento da equipe;
- Termo de Aceitação Final, após validação de todo o projeto.

As principais restrições deste projeto são:

- Implantação do projeto no prazo previsto, ou seja, até Junho/2011;
- Orçamento total para o projeto que é de R$120.000,00;
- Normas da empresa e Legislação vigente (municipal, estadual e federal);

São premissas consideradas:

- Envolvimento e participação de toda equipe do setor de P&D;
- Liberação física do setor de P&D para arranjo do novo *layout*;
- Toda a equipe do setor de P&D será treinada nas boas práticas de gerenciamento de projeto segundo o PMI.

Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP/WBS) (5.3)

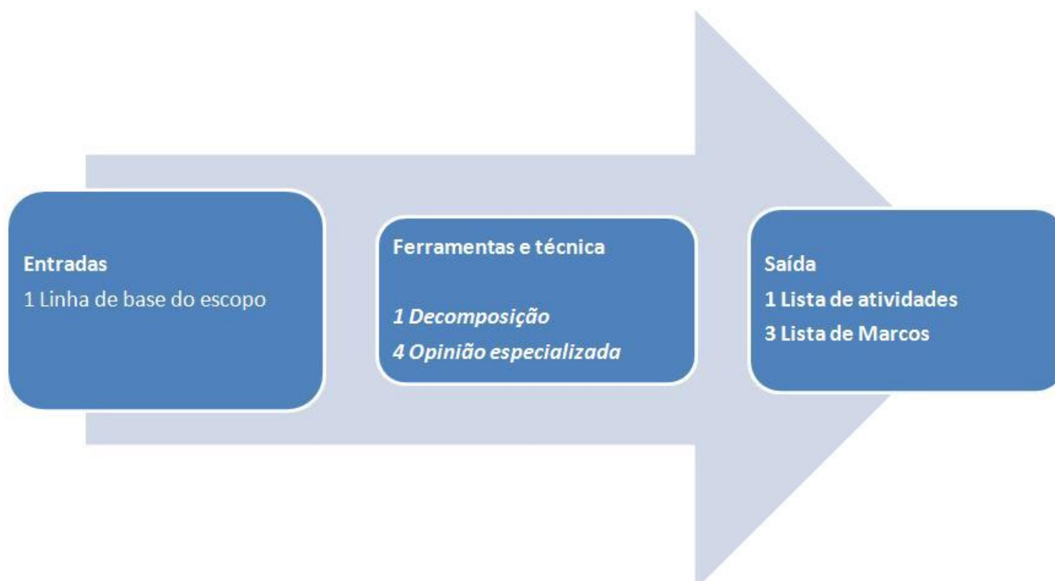


Id		Nome da tarefa
0		**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA**
1		**1 Diagnóstico da situação atual**
2		1.1 Definição do escopo para contratação
3		1.2 Contratação de consultoria
4		1.3 Levantamento da situação atual
5		1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT
6		**2 Análise de dados e definição de necessidades**
7		2.1 Análise dos dados
8		2.2 Especificações para implantação da metodologia
9		2.3 Relatório com análises e apontamentos
10		**3 Implantação da Metodologia**
11		**3.1 Aquisições**
12		3.1.1 Especificações das aquisições
13		**3.1.2 Realização das aquisições**
14		3.1.2.1 Processo de compra de Hardware
15		3.1.2.2 Processo de aquisição de software
16		3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica
17		3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário
18		3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação
19		3.1.3 Conclusão das aquisições
20		**3.2 Infraestrutura**
21		3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço
22		3.2.2 Montagem do mobiliário
23		3.2.3 Instalação do hardware
24		3.2.4 Instalação do software
25		3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião
26		3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião
27		3.2.7 Liberação do novo layout
28		3.3 Definição dos procedimentos operacionais
29		3.4 Implantação dos procedimentos operacionais
30		3.5 Definição da documentação padrão
31		3.6 Implantação da documentação padrão
32		3.7 Treinamento na forma do PMI
33		3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos
34		3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento
35		3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto
36		3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório
37		**4 Gerenciamento de Projetos**
38		4.1 Auditoria do processo
39		4.2 Implementação de moficações necessárias
40		4.3 Relatório de testes concluído
41		**5 Validação da metodologia**
42		5.1 Análise dos resultados do projeto de teste
43		5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização
44		5.3 Aceite final

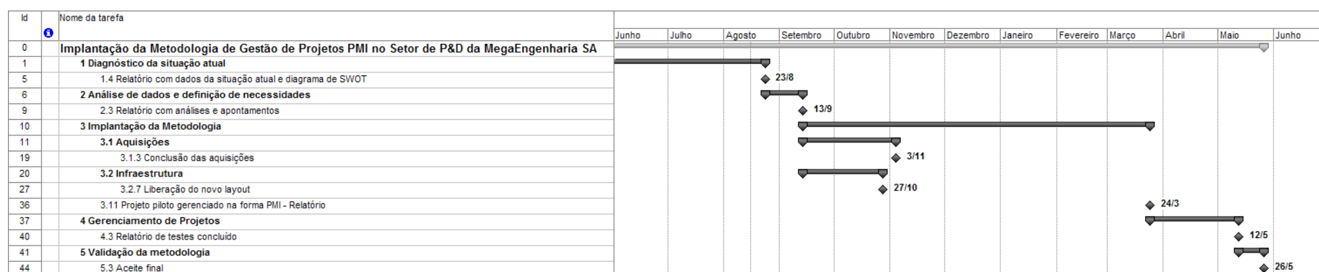
4. Planejamento do Tempo (6.0)

Definir Atividades (6.1); Seqüenciar Atividades (6.2); Estimar Recursos das Atividades recursos que irão desenvolver as atividades (6.3); Estimar Durações das atividades (6.4); Desenvolver a programação - cronograma (6.5) com as folgas e caminho critico;

Definição das atividades (6.1)

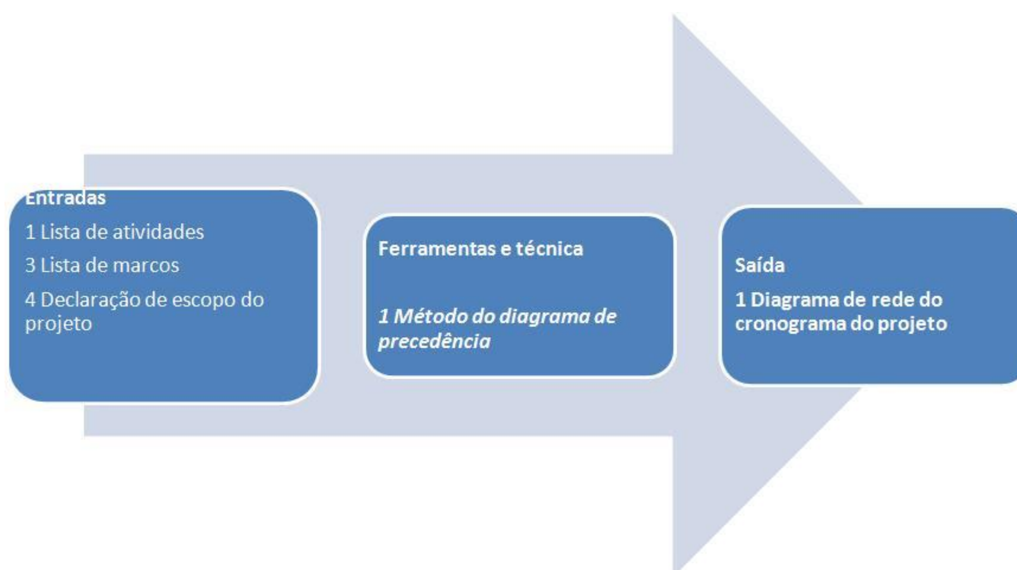


Lista de marcos:



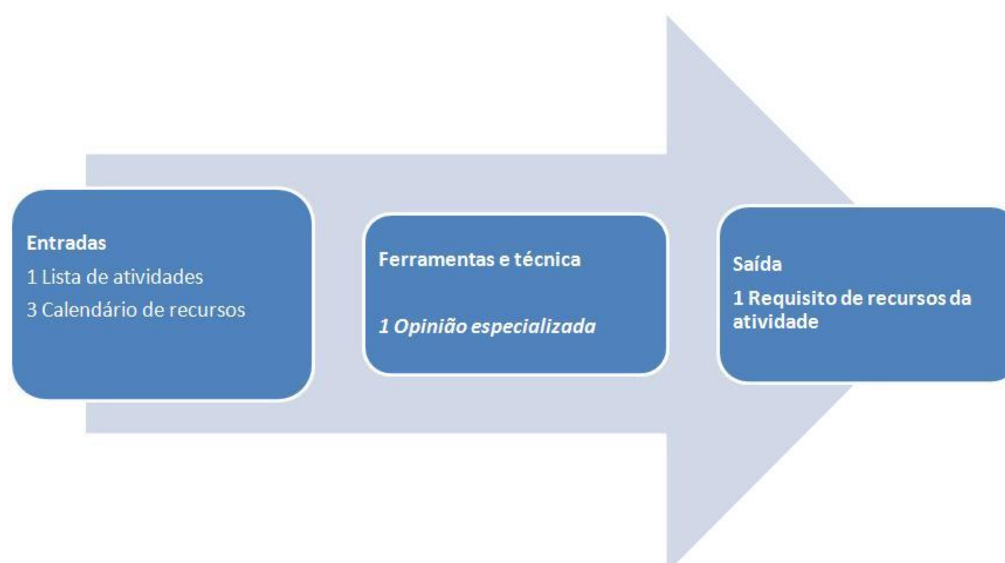
Id	Nome da tarefa	Marco
0	Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA	
1	1 Diagnóstico da situação atual	
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	23/8
6	2 Análise de dados e definição de necessidades	
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	13/9
10	3 Implantação da Metodologia	
11	3.1 Aquisições	
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	3/11
20	3.2 Infraestrutura	
27	3.2.7 Liberação do novo layout	27/10
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	24/3
37	4 Gerenciamento de Projetos	
40	4.3 Relatório de testes concluído	12/5
41	5 Validação da metodologia	
44	5.3 Aceite final	26/5

Seqüenciamento de atividades (6.2)

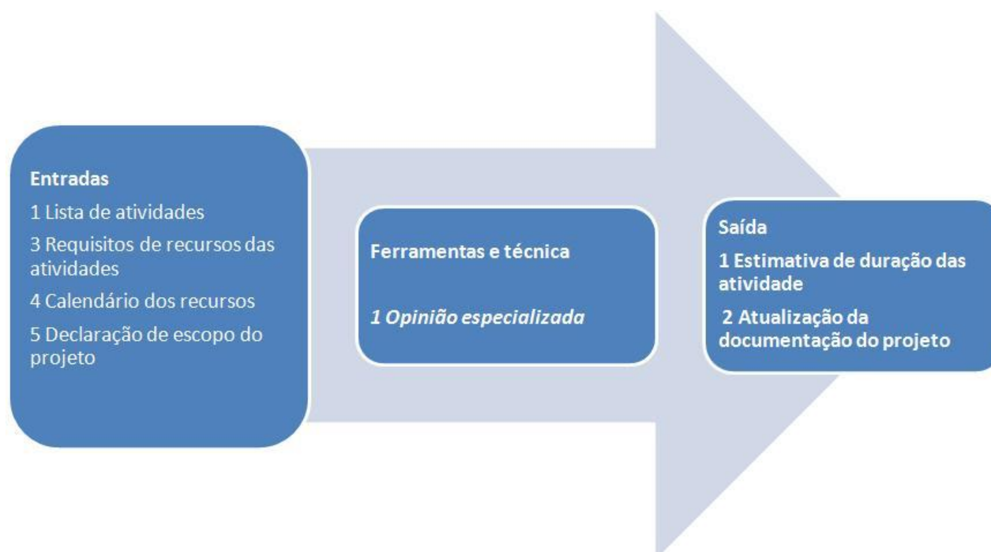


PS: Ver diagrama no MS Project

Estimativa de recursos (6.3)



Estimativa de duração das atividades (6.4)



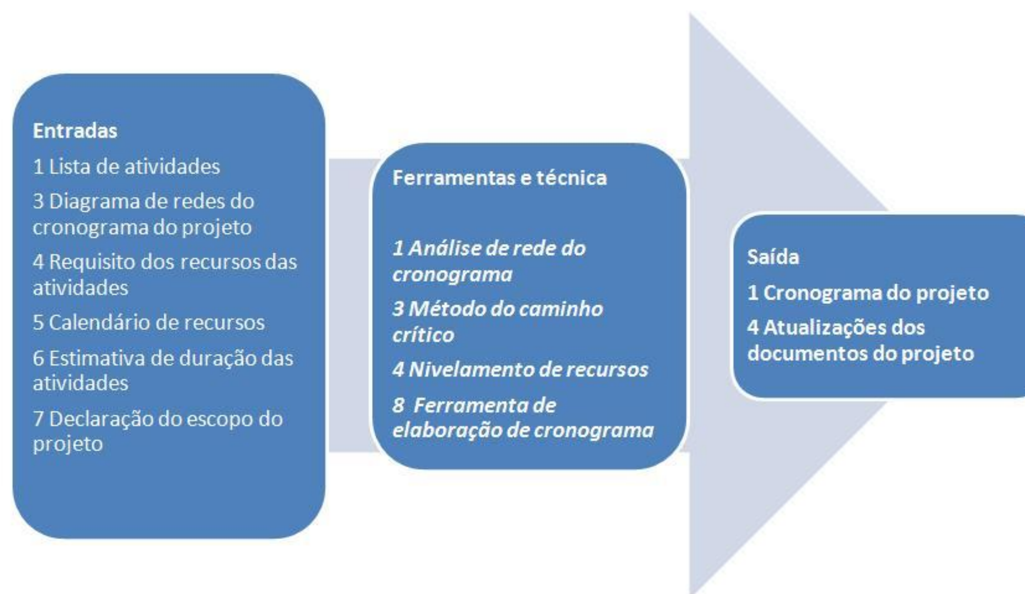
Lista de recursos:

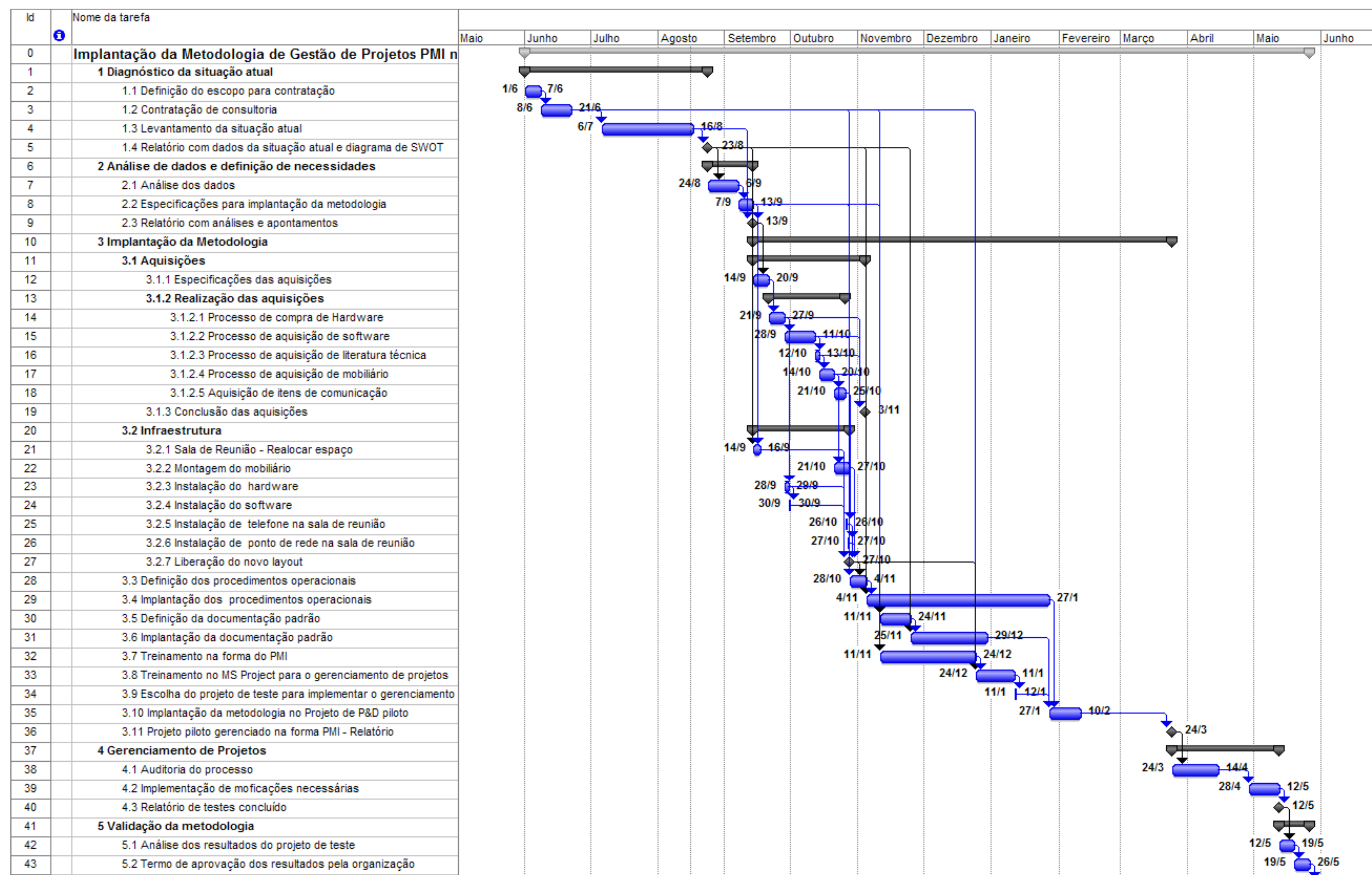
ID		Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/uso	Acumular	Calendário
1		Gerente do projeto	Trabalho		GP	MDO	1	R$ 39,55/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
2		Comprador	Trabalho		C	MDO	1	R$ 10,90/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
3		Analista de sistema	Trabalho		A	MDO	1	R$ 16,36/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
4		Ajudante	Trabalho		Aj	MDO	2	R$ 4,84/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
5		Equipe do projeto	Trabalho		E	MDO	8	R$ 27,27/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
6		Mesa	Material	Un	Ms	Mat		R$ 0,00		R$ 500,00	Fim	
7		Armário	Material	Un	Ar	Mat		R$ 0,00		R$ 500,00	Fim	
8		Computador	Material	Un	Cm	Mat		R$ 0,00		R$ 2.000,00	Fim	
9		Cadeiras	Material	Un	Cd	Mat		R$ 0,00		R$ 100,00	Fim	
10		Literatura	Material	Pç	L	Mat		R$ 0,00		R$ 250,00	Fim	
11		Material Escritório	Material	Lt	M	Mat		R$ 0,00		R$ 200,00	Fim	
12		Software - MS Project	Material	Un	S	Mat		R$ 0,00		R$ 2.500,00	Fim	
13		Consultoria	Custo		C	ST					Rateado	
14		Gerente funcional	Trabalho		GF	MDO	1	R$ 39,55/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
15		Auditor	Trabalho		A	MDO	1	R$ 39,55/hr	R$ 0,00/hr	R$ 0,00	Rateado	Padrão
16		Telefone	Material		T	Mat		R$ 0,00		R$ 50,00	Fim	

Duração e precedência:

Id		Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
0		**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI n**	**257,5 dias**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/5/11**	
1		**1 Diagnóstico da situação atual**	**60 dias**	**Ter 1/6/10**	**Seg 23/8/10**	
2		1.1 Definição do escopo para contratação	5 dias	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10	
3		1.2 Contratação de consultoria	10 dias	Ter 8/6/10	Seg 21/6/10	2
4		1.3 Levantamento da situação atual	20 dias	Ter 6/7/10	Seg 16/8/10	3TI+10 dias
5		1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	0 dias	Seg 23/8/10	Seg 23/8/10	4TI+5 dias
6		**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**15 dias**	**Ter 24/8/10**	**Seg 13/9/10**	
7		2.1 Análise dos dados	10 dias	Ter 24/8/10	Seg 6/9/10	5
8		2.2 Especificações para implantação da metodologia	5 dias	Ter 7/9/10	Seg 13/9/10	7
9		2.3 Relatório com análises e apontamentos	0 dias	Seg 13/9/10	Seg 13/9/10	4;8
10		**3 Implantação da Metodologia**	**137,5 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qui 24/3/11**	
11		**3.1 Aquisições**	**37 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 3/11/10**	
12		3.1.1 Especificações das aquisições	5 dias	Ter 14/9/10	Seg 20/9/10	9
13		**3.1.2 Realização das aquisições**	**25 dias**	**Ter 21/9/10**	**Seg 25/10/10**	
14		3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	5 dias	Ter 21/9/10	Seg 27/9/10	12
15		3.1.2.2 Processo de aquisição de software	10 dias	Ter 28/9/10	Seg 11/10/10	14
16		3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica	2 dias	Ter 12/10/10	Qua 13/10/10	15
17		3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	5 dias	Qui 14/10/10	Qua 20/10/10	16
18		3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	3 dias	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10	17
19		3.1.3 Conclusão das aquisições	0 dias	Qua 3/11/10	Qua 3/11/10	14;15;16;17TI+10 dias
20		**3.2 Infraestrutura**	**32 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 27/10/10**	
21		3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	3 dias	Ter 14/9/10	Qui 16/9/10	5;8
22		3.2.2 Montagem do mobiliário	5 dias	Qui 21/10/10	Qua 27/10/10	17
23		3.2.3 Instalação do hardware	2 dias	Ter 28/9/10	Qua 29/9/10	14
24		3.2.4 Instalação do software	1 dia	Qui 30/9/10	Qui 30/9/10	23
25		3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	1 dia	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10	18
26		3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião	1 dia	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	25
27		3.2.7 Liberação do novo layout	0 dias	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	21;22;24;25;26;23
28		3.3 Definição dos procedimentos operacionais	5 dias	Qui 28/10/10	Qui 4/11/10	8;3;27
29		3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	20 dias	Qui 4/11/10	Qui 27/1/11	28;5
30		3.5 Definição da documentação padrão	10 dias	Qui 11/11/10	Qua 24/11/10	3;8;27TI+10 dias
31		3.6 Implantação da documentação padrão	25 dias	Qui 25/11/10	Qua 29/12/10	5;30
32		3.7 Treinamento na forma do PMI	30 dias	Qui 11/11/10	Sex 24/12/10	3;27TI+10 dias
33		3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	10 dias	Sex 24/12/10	Ter 11/1/11	3;27;32
34		3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	1 dia	Ter 11/1/11	Qua 12/1/11	33
35		3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	10 dias	Qui 27/1/11	Qui 10/2/11	31;29;34
36		3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	0 dias	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11	35TI+30 dias
37		**4 Gerenciamento de Projetos**	**35 dias**	**Qui 24/3/11**	**Qui 12/5/11**	
38		4.1 Auditoria do processo	15 dias	Qui 24/3/11	Qui 14/4/11	36
39		4.2 Implementação de moficações necessárias	10 dias	Qui 28/4/11	Qui 12/5/11	38TI+10 dias
40		4.3 Relatório de testes concluído	0 dias	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11	39
41		**5 Validação da metodologia**	**10 dias**	**Qui 12/5/11**	**Qui 26/5/11**	
42		5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	5 dias	Qui 12/5/11	Qui 19/5/11	40
43		5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização	5 dias	Qui 19/5/11	Qui 26/5/11	42
44		5.3 Aceite final	0 dias	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	43

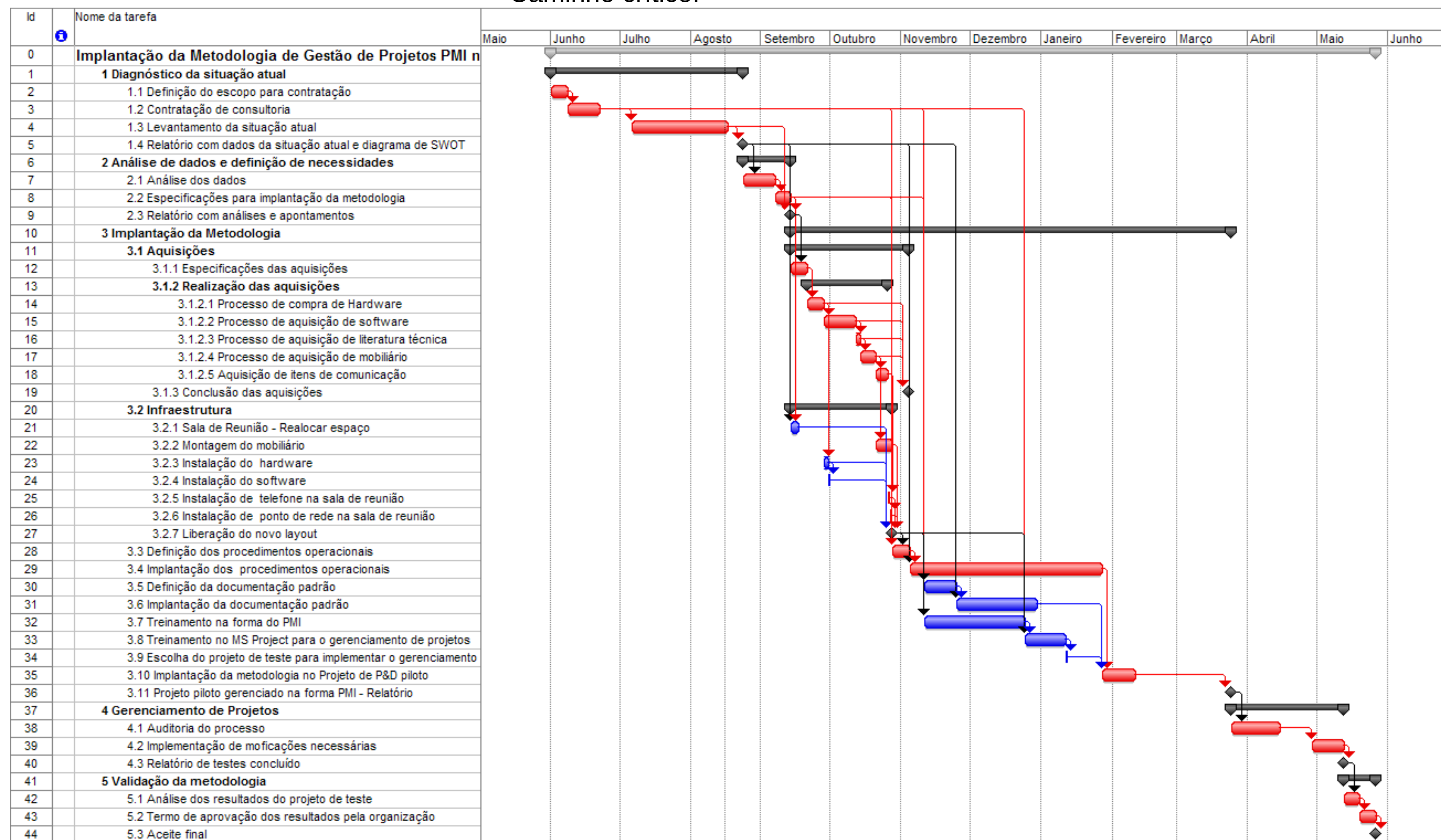
Cronograma (6.5)





Id
Nome da tarefa
Maio
Junho
Julho
Agosto
Setembro
Outubro
Novembro
Dezembro
Janeiro
Fevereiro
Março
Abril
Maio
Junho
0 Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI n
1 1 Diagnóstico da situação atual
2 1.1 Definição do escopo para contratação
3 1.2 Contratação de consultoria
4 1.3 Levantamento da situação atual
5 1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT
6 2 Análise de dados e definição de necessidades
7 2.1 Análise dos dados
8 2.2 Especificações para implantação da metodologia
9 2.3 Relatório com análises e apontamentos
10 3 Implantação da Metodologia
11 3.1 Aquisições
12 3.1.1 Especificações das aquisições
13 3.1.2 Realização das aquisições
14 3.1.2.1 Processo de compra de Hardware
15 3.1.2.2 Processo de aquisição de software
16 3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica
17 3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário
18 3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação
19 3.1.3 Conclusão das aquisições
20 3.2 Infraestrutura
21 3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço
22 3.2.2 Montagem do mobiliário
23 3.2.3 Instalação do hardware
24 3.2.4 Instalação do software
25 3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião
26 3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião
27 3.2.7 Liberação do novo layout
28 3.3 Definição dos procedimentos operacionais
29 3.4 Implantação dos procedimentos operacionais
30 3.5 Definição da documentação padrão
31 3.6 Implantação da documentação padrão
32 3.7 Treinamento na forma do PMI
33 3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos
34 3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento
35 3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto
36 3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório
37 4 Gerenciamento de Projetos
38 4.1 Auditoria do processo
39 4.2 Implementação de moficações necessárias
40 4.3 Relatório de testes concluído
41 5 Validação da metodologia
42 5.1 Análise dos resultados do projeto de teste
43 5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização
1/6 7/6
8/6 21/6
6/7 16/8
23/8
24/8 6/9
7/9 13/9
13/9
14/9 20/9
21/9 27/9
28/9 11/10
12/10 13/10
14/10 20/10
21/10 25/10
3/11
14/9 16/9
21/10 27/10
28/9 29/9
30/9 30/9
26/10 26/10
27/10 27/10
27/10
28/10 4/11
4/11 27/1
11/11 24/11
25/11 29/12
11/11 24/12
24/12 11/1
11/1 12/1
27/1 10/2
24/3
24/3 14/4
28/4 12/5
12/5
12/5 19/5
19/5 26/5

Caminho crítico:



Folgas:

Id	Nome da tarefa	Início	Término	Início atrasado	Término atrasado	Margem de atraso permitida	Margem de atraso total
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no S**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/5/11**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/5/11**	**0 dias**	**0 dias**
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**Ter 1/6/10**	**Seg 23/8/10**	**Ter 1/6/10**	**Ter 24/8/10**	**0 dias**	**0 dias**
2	1.1 Definição do escopo para contratação	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10	0 dias	0 dias
3	1.2 Contratação de consultoria	Ter 8/6/10	Seg 21/6/10	Ter 8/6/10	Seg 21/6/10	0 dias	0 dias
4	1.3 Levantamento da situação atual	Ter 6/7/10	Seg 16/8/10	Ter 6/7/10	Seg 16/8/10	0 dias	0 dias
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	Seg 23/8/10	Seg 23/8/10	Ter 24/8/10	Ter 24/8/10	0 dias	0 dias
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**Ter 24/8/10**	**Seg 13/9/10**	**Ter 24/8/10**	**Ter 14/9/10**	**0 dias**	**0 dias**
7	2.1 Análise dos dados	Ter 24/8/10	Seg 6/9/10	Ter 24/8/10	Seg 6/9/10	0 dias	0 dias
8	2.2 Especificações para implantação da metodologia	Ter 7/9/10	Seg 13/9/10	Ter 7/9/10	Seg 13/9/10	0 dias	0 dias
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	Seg 13/9/10	Seg 13/9/10	Ter 14/9/10	Ter 14/9/10	0 dias	0 dias
10	**3 Implantação da Metodologia**	**Ter 14/9/10**	**Qui 24/3/11**	**Ter 14/9/10**	**Qui 26/5/11**	**0 dias**	**0 dias**
11	**3.1 Aquisições**	**Ter 14/9/10**	**Qua 3/11/10**	**Ter 14/9/10**	**Qui 26/5/11**	**0 dias**	**0 dias**
12	3.1.1 Especificações das aquisições	Ter 14/9/10	Seg 20/9/10	Ter 14/9/10	Seg 20/9/10	0 dias	0 dias
13	**3.1.2 Realização das aquisições**	**Ter 21/9/10**	**Seg 25/10/10**	**Ter 21/9/10**	**Seg 25/10/10**	**0 dias**	**0 dias**
14	3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	Ter 21/9/10	Seg 27/9/10	Ter 21/9/10	Seg 27/9/10	0 dias	0 dias
15	3.1.2.2 Processo de aquisição de software	Ter 28/9/10	Seg 11/10/10	Ter 28/9/10	Seg 11/10/10	0 dias	0 dias
16	3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica	Ter 12/10/10	Qua 13/10/10	Ter 12/10/10	Qua 13/10/10	0 dias	0 dias
17	3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	Qui 14/10/10	Qua 20/10/10	Qui 14/10/10	Qua 20/10/10	0 dias	0 dias
18	3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10	0 dias	0 dias
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	Qua 3/11/10	Qua 3/11/10	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	145,5 dias	145,5 dias
20	**3.2 Infraestrutura**	**Ter 14/9/10**	**Qua 27/10/10**	**Qui 21/10/10**	**Qui 28/10/10**	**0 dias**	**0 dias**
21	3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	Ter 14/9/10	Qui 16/9/10	Seg 25/10/10	Qua 27/10/10	29 dias	29 dias
22	3.2.2 Montagem do mobiliário	Qui 21/10/10	Qua 27/10/10	Qui 21/10/10	Qua 27/10/10	0 dias	0 dias
23	3.2.3 Instalação do hardware	Ter 28/9/10	Qua 29/9/10	Seg 25/10/10	Ter 26/10/10	0 dias	19 dias
24	3.2.4 Instalação do software	Qui 30/9/10	Qui 30/9/10	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	19 dias	19 dias
25	3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10	0 dias	0 dias
26	3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	0 dias	0 dias
27	3.2.7 Liberação do novo layout	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	Qui 28/10/10	Qui 28/10/10	0 dias	0 dias
28	3.3 Definição dos procedimentos operacionais	Qui 28/10/10	Qui 4/11/10	Qui 28/10/10	Qui 4/11/10	0 dias	0 dias
29	3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	Qui 4/11/10	Qui 27/1/11	Qui 4/11/10	Qui 27/1/11	0 dias	0 dias
30	3.5 Definição da documentação padrão	Qui 11/11/10	Qua 24/11/10	Qui 9/12/10	Qui 23/12/10	0 dias	20,5 dias
31	3.6 Implantação da documentação padrão	Qui 25/11/10	Qua 29/12/10	Qui 23/12/10	Qui 27/1/11	20,5 dias	20,5 dias
32	3.7 Treinamento na forma do PMI	Qui 11/11/10	Sex 24/12/10	Sex 26/11/10	Seg 10/1/11	0 dias	11 dias
33	3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	Sex 24/12/10	Ter 11/1/11	Seg 10/1/11	Qua 26/1/11	0 dias	11 dias
34	3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	Ter 11/1/11	Qua 12/1/11	Qua 26/1/11	Qui 27/1/11	11 dias	11 dias
35	3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	Qui 27/1/11	Qui 10/2/11	Qui 27/1/11	Qui 10/2/11	0 dias	0 dias
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11	0 dias	0 dias
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**Qui 24/3/11**	**Qui 12/5/11**	**Qui 24/3/11**	**Qui 12/5/11**	**0 dias**	**0 dias**
38	4.1 Auditoria do processo	Qui 24/3/11	Qui 14/4/11	Qui 24/3/11	Qui 14/4/11	0 dias	0 dias
39	4.2 Implementação de moficações necessárias	Qui 28/4/11	Qui 12/5/11	Qui 28/4/11	Qui 12/5/11	0 dias	0 dias
40	4.3 Relatório de testes concluído	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11	0 dias	0 dias
41	**5 Validação da metodologia**	**Qui 12/5/11**	**Qui 26/5/11**	**Qui 12/5/11**	**Qui 26/5/11**	**0 dias**	**0 dias**
42	5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	Qui 12/5/11	Qui 19/5/11	Qui 12/5/11	Qui 19/5/11	0 dias	0 dias
43	5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização	Qui 19/5/11	Qui 26/5/11	Qui 19/5/11	Qui 26/5/11	0 dias	0 dias
44	5.3 Aceite final	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	0 dias	0 dias

5. Planejamento dos Custos (7.0)

Estimar Custos (7.1) e Determinar o orçamento (7.2)



Estrutura da estimativa dos custos (7.1)

Pessoal →

Gerente do projeto
Salário mensal: R$4.350,00 (salário mínimo profissional para engenheiros conforme legislação)
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$39,55

Comprador (agente de aquisição)
Salário mensal: R$1.200,00
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$10,90

Analista de sistemas
Salário mensal: R$1.800,00
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$16,36

Ajudante
Salário mensal: R$532,00 (salário mínimo profissional para engenheiros conforme legislação)
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$4,84

Equipe do projeto
Salário mensal: R$3.000,00
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$27,27

Gerente funcional
Salário mensal: R$4.350,00 (salário mínimo profissional para engenheiros conforme legislação)
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$39,55

Auditor
Salário mensal: R$4.350,00 (salário mínimo profissional para engenheiros conforme legislação)
Custos indiretos: 100% (tributário)
Carga horária por mês: 220 h (legislação)
Taxa horária: R$39,55

Material → Os valores apresentados são resultantes da composição de: Valor de mercado + 5% de taxa de administração + Impostos.

Mesa	R$500,00
Armário	R$500,00
Computador	R$2.000,00
Cadeiras	R$100,00
Literatura	R$250,00
Material Escritório	R$200,00
Telefone	R$50,00
Software - MS Project Professional 2007	R$2500,00

Serviço de terceiros → Valores alocados nas etapas com custo total

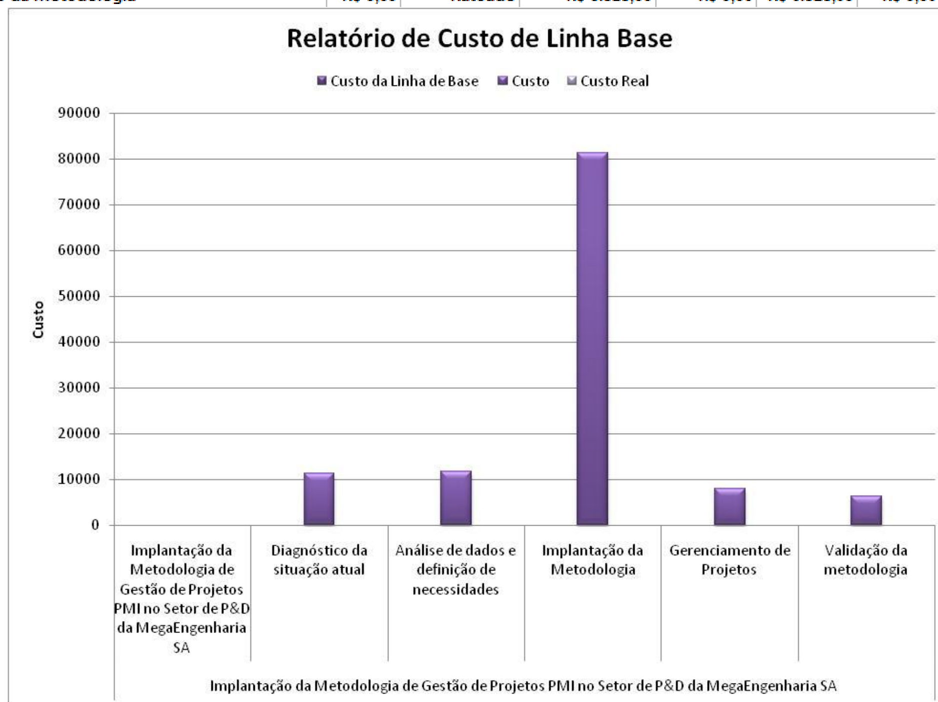
Consultoria	R$22.000,00



Determinação do Orçamento (7.2)

Orçamento Geral:

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Linha de base	Variação	Real	Restante
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Proj**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 118.344,80**	**R$ 0,00**	**118.344,80**	**R$ 0,00**	**R$ 118.344,80**
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**
10	**3 Implantação da Metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**
41	**5 Validação da metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**



Orçamento por pacote de trabalho:

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Linha de base	Variação	Real	Restante	M
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Proj**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 118.344,80**	**R$ 0,00**	**118.344,80**	**R$ 0,00**	**R$ 118.344,80**	
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	
2	1.1 Definição do escopo para contratação	R$ 0,00	Rateado	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80	
3	1.2 Contratação de consultoria	R$ 0,00	Rateado	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	
4	1.3 Levantamento da situação atual	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20	
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagram	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	
7	2.1 Análise dos dados	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60	
8	2.2 Especificações para implantação da metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80	
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
10	**3 Implantação da Metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	
11	**3.1 Aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**	
12	3.1.1 Especificações das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	
13	**3.1.2 Realização das aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**	
14	3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80	
15	3.1.2.2 Processo de aquisição de software	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00	
16	3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura	R$ 0,00	Rateado	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40	
17	3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00	
18	3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	R$ 0,00	Rateado	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60	
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
20	**3.2 Infraestrutura**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**	
21	3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	R$ 0,00	Rateado	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	
22	3.2.2 Montagem do mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	
23	3.2.3 Instalação do hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	
24	3.2.4 Instalação do software	R$ 0,00	Rateado	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	
25	3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	
26	3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de re	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	
27	3.2.7 Liberação do novo layout	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
28	3.3 Definição dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80	
29	3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40	
30	3.5 Definição da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00	
31	3.6 Implantação da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	
32	3.7 Treinamento na forma do PMI	R$ 0,00	Rateado	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20	
33	3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60	
34	3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o g	R$ 0,00	Rateado	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	
35	3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D p	R$ 0,00	Rateado	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatóri	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	
38	4.1 Auditoria do processo	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	
39	4.2 Implementação de moficações necessárias	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	
40	4.3 Relatório de testes concluído	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
41	**5 Validação da metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	
42	5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	
43	5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organiz	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	
44	5.3 Aceite final	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de	Custo total	Linha de	Variação	Real	Restante
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Proj**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 118.344,80**	**R$ 0,00**	**118.344,80**	**R$ 0,00**	**R$ 118.344,80**
1	**Diagnóstico da situação atual**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**
2	Definição do escopo para contratação	R$ 0,00	Rateado	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*
3	Contratação de consultoria	R$ 0,00	Rateado	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00
	Comprador			*R$ 872,00*	*R$ 0,00*	*R$ 872,00*	*R$ 0,00*	*R$ 872,00*
4	Levantamento da situação atual	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20
	Equipe do projeto			*R$ 4.363,20*	*R$ 0,00*	*R$ 4.363,20*	*R$ 0,00*	*R$ 4.363,20*
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 5.000,00*
5	Relatório com dados da situação atual e diagrama de	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
6	**Análise de dados e definição de necessidades**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**
7	Análise dos dados	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*
	Equipe do projeto			*R$ 4.363,20*	*R$ 0,00*	*R$ 4.363,20*	*R$ 0,00*	*R$ 4.363,20*
	Consultoria			*R$ 1.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.000,00*
8	Especificações para implantação da metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 5.000,00*
9	Relatório com análises e apontamentos	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
10	**Implantação da Metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**
11	**Aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**
12	Especificações das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*
13	**Realização das aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**
14	Processo de compra de Hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80
	Comprador			*R$ 174,40*	*R$ 0,00*	*R$ 174,40*	*R$ 0,00*	*R$ 174,40*
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*	*R$ 0,00*	*R$ 654,40*
	Computador			*R$ 2.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 2.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 2.000,00*
15	Processo de aquisição de software	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00
	Comprador			*R$ 872,00*	*R$ 0,00*	*R$ 872,00*	*R$ 0,00*	*R$ 872,00*
	Software - MS Project			*R$ 2.500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 2.500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 2.500,00*
16	Processo de aquisição de literatura técnica	R$ 0,00	Rateado	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40
	Comprador			*R$ 174,40*	*R$ 0,00*	*R$ 174,40*	*R$ 0,00*	*R$ 174,40*
	Literatura			*R$ 250,00*	*R$ 0,00*	*R$ 250,00*	*R$ 0,00*	*R$ 250,00*
17	Processo de aquisição de mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00
	Comprador			*R$ 436,00*	*R$ 0,00*	*R$ 436,00*	*R$ 0,00*	*R$ 436,00*
	Mesa			*R$ 500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 500,00*
	Armário			*R$ 500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 500,00*	*R$ 0,00*	*R$ 500,00*
	Cadeiras			*R$ 100,00*	*R$ 0,00*	*R$ 100,00*	*R$ 0,00*	*R$ 100,00*
	Material Escritório			*R$ 200,00*	*R$ 0,00*	*R$ 200,00*	*R$ 0,00*	*R$ 200,00*
18	Aquisição de itens de comunicação	R$ 0,00	Rateado	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60
	Comprador			*R$ 261,60*	*R$ 0,00*	*R$ 261,60*	*R$ 0,00*	*R$ 261,60*
	Telefone			*R$ 50,00*	*R$ 0,00*	*R$ 50,00*	*R$ 0,00*	*R$ 50,00*
19	Conclusão das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
20	**Infraestrutura**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**
21	Sala de Reunião - Realocar espaço	R$ 0,00	Rateado	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32
	Ajudante			*R$ 232,32*	*R$ 0,00*	*R$ 232,32*	*R$ 0,00*	*R$ 232,32*
22	Montagem do mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60
	Ajudante			*R$ 193,60*	*R$ 0,00*	*R$ 193,60*	*R$ 0,00*	*R$ 193,60*
23	Instalação do hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76
	Analista de sistema			*R$ 261,76*	*R$ 0,00*	*R$ 261,76*	*R$ 0,00*	*R$ 261,76*
24	Instalação do software	R$ 0,00	Rateado	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88
	Analista de sistema			*R$ 130,88*	*R$ 0,00*	*R$ 130,88*	*R$ 0,00*	*R$ 130,88*
25	Instalação de telefone na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72
	Ajudante			*R$ 38,72*	*R$ 0,00*	*R$ 38,72*	*R$ 0,00*	*R$ 38,72*
26	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72
	Ajudante			*R$ 38,72*	*R$ 0,00*	*R$ 38,72*	*R$ 0,00*	*R$ 38,72*
27	Liberação do novo layout	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
28	Definição dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80
	Equipe do projeto			*R$ 1.090,80*	*R$ 0,00*	*R$ 1.090,80*	*R$ 0,00*	*R$ 1.090,80*
	Consultoria			*R$ 2.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 2.000,00*
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*
29	Implantação dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40
	Equipe do projeto			*R$ 8.726,40*	*R$ 0,00*	*R$ 8.726,40*	*R$ 0,00*	*R$ 8.726,40*
	Consultoria			*R$ 1.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.000,00*
30	Definição da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*
	Equipe do projeto			*R$ 2.181,60*	*R$ 0,00*	*R$ 2.181,60*	*R$ 0,00*	*R$ 2.181,60*
31	Implantação da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00
	Equipe do projeto			*R$ 10.908,00*	*R$ 0,00*	*R$ 10.908,00*	*R$ 0,00*	*R$ 10.908,00*
32	Treinamento na forma do PMI	R$ 0,00	Rateado	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20
	Equipe do projeto			*R$ 26.179,20*	*R$ 0,00*	*R$ 26.179,20*	*R$ 0,00*	*R$ 26.179,20*
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 5.000,00*
33	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60
	Equipe do projeto			*R$ 2.181,60*	*R$ 0,00*	*R$ 2.181,60*	*R$ 0,00*	*R$ 2.181,60*
	Consultoria			*R$ 3.000,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 0,00*	*R$ 3.000,00*
34	Escolha do projeto de teste para implementar o gerer	R$ 0,00	Rateado	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40
	Gerente funcional			*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*	*R$ 0,00*	*R$ 316,40*
35	Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	R$ 0,00	Rateado	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80
	Equipe do projeto			*R$ 6.544,80*	*R$ 0,00*	*R$ 6.544,80*	*R$ 0,00*	*R$ 6.544,80*
36	Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
37	**Gerenciamento de Projetos**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**
38	Auditoria do processo	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00
	Auditor			*R$ 4.746,00*	*R$ 0,00*	*R$ 4.746,00*	*R$ 0,00*	*R$ 4.746,00*
39	Implementação de moficações necessárias	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00
	Gerente do projeto			*R$ 3.164,00*	*R$ 0,00*	*R$ 3.164,00*	*R$ 0,00*	*R$ 3.164,00*
40	Relatório de testes concluído	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
41	**Validação da metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**
42	Análise dos resultados do projeto de teste	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00
	Gerente do projeto			*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*
43	Termo de aprovação dos resultados pela organizaçã	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00
	Gerente do projeto			*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*	*R$ 0,00*	*R$ 1.582,00*
44	Aceite final	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de	Custo total	Linha de	Variação	Real	Restante	Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Proj**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 118.344,80**	**R$ 0,00**	**118.344,80**	**R$ 0,00**	**R$ 118.344,80**	Trab.		128h	152h	112h	304h	224h	944h	916h	104h	180h	44h	88h	228h	
1	**Diagnóstico da situação atual**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	**R$ 0,00**	**R$ 11.206,00**	Trab.		128h	152h	8h										
2	Definição do escopo para contratação	R$ 0,00	Rateado	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80	R$ 0,00	R$ 970,80	Trab.		48h												
	Gerente do projeto			R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.		8h												
	Analista de sistema			R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	Trab.		40h												
3	Contratação de consultoria	R$ 0,00	Rateado	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	Trab.		80h												
	Comprador			R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	Trab.		80h												
4	Levantamento da situação atual	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20	R$ 0,00	R$ 9.363,20	Trab.			152h	8h										
	Equipe do projeto			R$ 4.363,20	R$ 0,00	R$ 4.363,20	R$ 0,00	R$ 4.363,20	Trab.			152h	8h										
	Consultoria			R$ 5.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 5.000,00	Trab.														
5	Relatório com dados da situação atual e diagrama de	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
6	**Análise de dados e definição de necessidades**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	**R$ 0,00**	**R$ 11.650,40**	Trab.				104h	112h									
7	Análise dos dados	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60	R$ 0,00	R$ 5.679,60	Trab.				104h	64h									
	Gerente do projeto			R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.				8h										
	Equipe do projeto			R$ 4.363,20	R$ 0,00	R$ 4.363,20	R$ 0,00	R$ 4.363,20	Trab.				96h	64h									
	Consultoria			R$ 1.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 1.000,00	Trab.														
8	Especificações para implantação da metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80	R$ 0,00	R$ 5.970,80	Trab.					48h									
	Gerente do projeto			R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.					8h									
	Analista de sistema			R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	Trab.					40h									
	Consultoria			R$ 5.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 5.000,00	Trab.														
9	Relatório com análises e apontamentos	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
10	**Implantação da Metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	**R$ 0,00**	**R$ 81.250,40**	Trab.					192h	224h	944h	916h	104h	180h				
11	**Aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**	**R$ 0,00**	**R$ 9.327,20**	Trab.					120h	136h								
12	Especificações das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	Trab.					40h									
	Analista de sistema			R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	Trab.					40h									
13	**Realização das aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**	**R$ 0,00**	**R$ 8.672,80**	Trab.					80h	136h								
14	Processo de compra de Hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80	R$ 0,00	R$ 2.828,80	Trab.					56h									
	Comprador			R$ 174,40	R$ 0,00	R$ 174,40	R$ 0,00	R$ 174,40	Trab.					16h									
	Analista de sistema			R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	R$ 0,00	R$ 654,40	Trab.					40h									
	Computador			R$ 2.000,00	R$ 0,00	R$ 2.000,00	R$ 0,00	R$ 2.000,00	Trab. (Un)					1									
15	Processo de aquisição de software	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00	R$ 0,00	R$ 3.372,00	Trab.					24h	56h								
	Comprador			R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	R$ 0,00	R$ 872,00	Trab.					24h	56h								
	Software - MS Project			R$ 2.500,00	R$ 0,00	R$ 2.500,00	R$ 0,00	R$ 2.500,00	Trab. (Un)					0,3	0,7								
16	Processo de aquisição de literatura técnica	R$ 0,00	Rateado	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40	R$ 0,00	R$ 424,40	Trab.						16h								
	Comprador			R$ 174,40	R$ 0,00	R$ 174,40	R$ 0,00	R$ 174,40	Trab.						16h								
	Literatura			R$ 250,00	R$ 0,00	R$ 250,00	R$ 0,00	R$ 250,00	Trab. (Pç)						1								
17	Processo de aquisição de mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00	R$ 0,00	R$ 1.736,00	Trab.						40h								
	Comprador			R$ 436,00	R$ 0,00	R$ 436,00	R$ 0,00	R$ 436,00	Trab.						40h								
	Mesa			R$ 500,00	R$ 0,00	R$ 500,00	R$ 0,00	R$ 500,00	Trab. (Un)						2								
	Armário			R$ 500,00	R$ 0,00	R$ 500,00	R$ 0,00	R$ 500,00	Trab. (Un)						1								
	Cadeiras			R$ 100,00	R$ 0,00	R$ 100,00	R$ 0,00	R$ 100,00	Trab. (Un)						6								
	Material Escritório			R$ 200,00	R$ 0,00	R$ 200,00	R$ 0,00	R$ 200,00	Trab. (Lt)						2								
18	Aquisição de itens de comunicação	R$ 0,00	Rateado	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60	R$ 0,00	R$ 311,60	Trab.						24h								
	Comprador			R$ 261,60	R$ 0,00	R$ 261,60	R$ 0,00	R$ 261,60	Trab.						24h								
	Telefone			R$ 50,00	R$ 0,00	R$ 50,00	R$ 0,00	R$ 50,00	Trab.						2								
19	Conclusão das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
20	**Infraestrutura**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**	**R$ 0,00**	**R$ 896,00**	Trab.					72h	56h								
21	Sala de Reunião - Realocar espaço	R$ 0,00	Rateado	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	Trab.					48h									
	Ajudante			R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	R$ 0,00	R$ 232,32	Trab.					48h									
22	Montagem do mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	Trab.						40h								
	Ajudante			R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	R$ 0,00	R$ 193,60	Trab.						40h								
23	Instalação do hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	Trab.					16h									
	Analista de sistema			R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	R$ 0,00	R$ 261,76	Trab.					16h									
24	Instalação do software	R$ 0,00	Rateado	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	Trab.					8h									
	Analista de sistema			R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	R$ 0,00	R$ 130,88	Trab.					8h									
25	Instalação de telefone na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	Trab.						8h								
	Ajudante			R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	Trab.						8h								
26	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	Trab.						8h								
	Ajudante			R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	R$ 0,00	R$ 38,72	Trab.						8h								
27	Liberação do novo layout	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
28	Definição dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80	R$ 0,00	R$ 4.672,80	Trab.						32h	48h							
	Equipe do projeto			R$ 1.090,80	R$ 0,00	R$ 1.090,80	R$ 0,00	R$ 1.090,80	Trab.						16h	24h							
	Consultoria			R$ 2.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 2.000,00	Trab.														
	Gerente funcional			R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	Trab.						16h	24h							
29	Implantação dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40	R$ 0,00	R$ 9.726,40	Trab.							296h	24h						
	Equipe do projeto			R$ 8.726,40	R$ 0,00	R$ 8.726,40	R$ 0,00	R$ 8.726,40	Trab.							296h	24h						
	Consultoria			R$ 1.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 1.000,00	Trab.														
30	Definição da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00	R$ 0,00	R$ 2.498,00	Trab.							88h							
	Gerente do projeto			R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.							8h							
	Equipe do projeto			R$ 2.181,60	R$ 0,00	R$ 2.181,60	R$ 0,00	R$ 2.181,60	Trab.							80h							
31	Implantação da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	Trab.							64h	336h						
	Equipe do projeto			R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	R$ 0,00	R$ 10.908,00	Trab.							64h	336h						
32	Treinamento na forma do PMI	R$ 0,00	Rateado	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20	R$ 0,00	R$ 31.179,20	Trab.							448h	512h						
	Equipe do projeto			R$ 26.179,20	R$ 0,00	R$ 26.179,20	R$ 0,00	R$ 26.179,20	Trab.							448h	512h						
	Consultoria			R$ 5.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 5.000,00	Trab.														
33	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60	R$ 0,00	R$ 5.181,60	Trab.								44h	36h					
	Equipe do projeto			R$ 2.181,60	R$ 0,00	R$ 2.181,60	R$ 0,00	R$ 2.181,60	Trab.								44h	36h					
	Consultoria			R$ 3.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 3.000,00	Trab.														
34	Escolha do projeto de teste para implementar o gerer	R$ 0,00	Rateado	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.									8h					
	Gerente funcional			R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	R$ 0,00	R$ 316,40	Trab.									8h					
35	Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	R$ 0,00	Rateado	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	Trab.									60h	180h				
	Equipe do projeto			R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	R$ 0,00	R$ 6.544,80	Trab.									60h	180h				
36	Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
37	**Gerenciamento de Projetos**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	**R$ 0,00**	**R$ 7.910,00**	Trab.											44h	88h	68h	
38	Auditoria do processo	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	Trab.											44h	76h		
	Auditor			R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	R$ 0,00	R$ 4.746,00	Trab.											44h	76h		
39	Implementação de moficações necessárias	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	Trab.												12h	68h	
	Gerente do projeto			R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	Trab.												12h	68h	
40	Relatório de testes concluído	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														
41	**Validação da metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	**R$ 0,00**	**R$ 6.328,00**	Trab.													160h	
42	Análise dos resultados do projeto de teste	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	Trab.													80h	
	Gerente do projeto			R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	Trab.													40h	
	Gerente funcional			R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	Trab.													40h	
43	Termo de aprovação dos resultados pela organizaçã	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	R$ 0,00	R$ 3.164,00	Trab.													80h	
	Gerente do projeto			R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	Trab.													40h	
	Gerente funcional			R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	R$ 0,00	R$ 1.582,00	Trab.													40h	
44	Aceite final	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	Trab.														

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	% concl.	Custo	Trabalho	D
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI**	**257,5 dias**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/5/11**	**0%**	**18.344,80**	**3.424 hrs**	Tr
1	**Diagnóstico da situação atual**	**60 dias**	**Ter 1/6/10**	**Seg 23/8/10**	**0%**	**R$ 11.206,00**	**288 hrs**	Tr
2	Definição do escopo para contratação	5 dias	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10	0%	R$ 970,80	48 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Ter 1/6/10*	*Ter 1/6/10*		*R$ 316,40*	*8 hrs*	Tr
	Analista de sistema		*Ter 1/6/10*	*Seg 7/6/10*		*R$ 654,40*	*40 hrs*	Tr
3	Contratação de consultoria	10 dias	Ter 8/6/10	Seg 21/6/10	0%	R$ 872,00	80 hrs	Tr
	Comprador		*Ter 8/6/10*	*Seg 21/6/10*		*R$ 872,00*	*80 hrs*	Tr
4	Levantamento da situação atual	20 dias	Ter 6/7/10	Seg 16/8/10	0%	R$ 9.363,20	160 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Ter 6/7/10*	*Seg 2/8/10*		*R$ 4.363,20*	*160 hrs*	Tr
	Consultoria		*Ter 6/7/10*	*Seg 16/8/10*		*R$ 5.000,00*		Tr
5	Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	0 dias	Seg 23/8/10	Seg 23/8/10	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
6	**Análise de dados e definição de necessidades**	**15 dias**	**Ter 24/8/10**	**Seg 13/9/10**	**0%**	**R$ 11.650,40**	**216 hrs**	Tr
7	Análise dos dados	10 dias	Ter 24/8/10	Seg 6/9/10	0%	R$ 5.679,60	168 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Ter 24/8/10*	*Ter 24/8/10*		*R$ 316,40*	*8 hrs*	Tr
	Equipe do projeto		*Ter 24/8/10*	*Seg 6/9/10*		*R$ 4.363,20*	*160 hrs*	Tr
	Consultoria		*Ter 24/8/10*	*Seg 6/9/10*		*R$ 1.000,00*		Tr
8	Especificações para implantação da metodologia	5 dias	Ter 7/9/10	Seg 13/9/10	0%	R$ 5.970,80	48 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Ter 7/9/10*	*Ter 7/9/10*		*R$ 316,40*	*8 hrs*	Tr
	Analista de sistema		*Ter 7/9/10*	*Seg 13/9/10*		*R$ 654,40*	*40 hrs*	Tr
	Consultoria		*Ter 7/9/10*	*Seg 13/9/10*		*R$ 5.000,00*		Tr
9	Relatório com análises e apontamentos	0 dias	Seg 13/9/10	Seg 13/9/10	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
10	**Implantação da Metodologia**	**137,5 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qui 24/3/11**	**0%**	**R$ 81.250,40**	**2.560 hrs**	Tr
11	**Aquisições**	**37 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 3/11/10**	**0%**	**R$ 9.327,20**	**256 hrs**	Tr
12	Especificações das aquisições	5 dias	Ter 14/9/10	Seg 20/9/10	0%	R$ 654,40	40 hrs	Tr
	Analista de sistema		*Ter 14/9/10*	*Seg 20/9/10*		*R$ 654,40*	*40 hrs*	Tr
13	**Realização das aquisições**	**25 dias**	**Ter 21/9/10**	**Seg 25/10/10**	**0%**	**R$ 8.672,80**	**216 hrs**	Tr
14	Processo de compra de Hardware	5 dias	Ter 21/9/10	Seg 27/9/10	0%	R$ 2.828,80	56 hrs	Tr
	Comprador		*Ter 21/9/10*	*Qua 22/9/10*		*R$ 174,40*	*16 hrs*	Tr
	Analista de sistema		*Ter 21/9/10*	*Seg 27/9/10*		*R$ 654,40*	*40 hrs*	Tr
	Computador		*Ter 21/9/10*	*Seg 27/9/10*		*R$ 2.000,00*	*1 Un*	Tr
15	Processo de aquisição de software	10 dias	Ter 28/9/10	Seg 11/10/10	0%	R$ 3.372,00	80 hrs	Tr
	Comprador		*Ter 28/9/10*	*Seg 11/10/10*		*R$ 872,00*	*80 hrs*	Tr
	Software - MS Project		*Ter 28/9/10*	*Seg 11/10/10*		*R$ 2.500,00*	*1 Un*	Tr
16	Processo de aquisição de literatura técnica	2 dias	Ter 12/10/10	Qua 13/10/10	0%	R$ 424,40	16 hrs	Tr
	Comprador		*Ter 12/10/10*	*Qua 13/10/10*		*R$ 174,40*	*16 hrs*	Tr
	Literatura		*Ter 12/10/10*	*Qua 13/10/10*		*R$ 250,00*	*1 Pç*	Tr
17	Processo de aquisição de mobiliário	5 dias	Qui 14/10/10	Qua 20/10/10	0%	R$ 1.736,00	40 hrs	Tr
	Comprador		*Qui 14/10/10*	*Qua 20/10/10*		*R$ 436,00*	*40 hrs*	Tr
	Mesa		*Qui 14/10/10*	*Qua 20/10/10*		*R$ 500,00*	*2 Un*	Tr
	Armário		*Qui 14/10/10*	*Qua 20/10/10*		*R$ 500,00*	*1 Un*	Tr
	Cadeiras		*Qui 14/10/10*	*Qua 20/10/10*		*R$ 100,00*	*6 Un*	Tr
	Material Escritório		*Qui 14/10/10*	*Qua 20/10/10*		*R$ 200,00*	*2 Lt*	Tr
18	Aquisição de itens de comunicação	3 dias	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10	0%	R$ 311,60	24 hrs	Tr
	Comprador		*Qui 21/10/10*	*Seg 25/10/10*		*R$ 261,60*	*24 hrs*	Tr
	Telefone		*Qui 21/10/10*	*Seg 25/10/10*		*R$ 50,00*	*2*	Tr
19	Conclusão das aquisições	0 dias	Qua 3/11/10	Qua 3/11/10	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
20	**Infraestrutura**	**32 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 27/10/10**	**0%**	**R$ 896,00**	**128 hrs**	Tr
21	Sala de Reunião - Realocar espaço	3 dias	Ter 14/9/10	Qui 16/9/10	0%	R$ 232,32	48 hrs	Tr
	Ajudante		*Ter 14/9/10*	*Qui 16/9/10*		*R$ 232,32*	*48 hrs*	Tr
22	Montagem do mobiliário	5 dias	Qui 21/10/10	Qua 27/10/10	0%	R$ 193,60	40 hrs	Tr
	Ajudante		*Qui 21/10/10*	*Qua 27/10/10*		*R$ 193,60*	*40 hrs*	Tr
23	Instalação do hardware	2 dias	Ter 28/9/10	Qua 29/9/10	0%	R$ 261,76	16 hrs	Tr
	Analista de sistema		*Ter 28/9/10*	*Qua 29/9/10*		*R$ 261,76*	*16 hrs*	Tr
24	Instalação do software	1 dia	Qui 30/9/10	Qui 30/9/10	0%	R$ 130,88	8 hrs	Tr
	Analista de sistema		*Qui 30/9/10*	*Qui 30/9/10*		*R$ 130,88*	*8 hrs*	Tr
25	Instalação de telefone na sala de reunião	1 dia	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10	0%	R$ 38,72	8 hrs	Tr
	Ajudante		*Ter 26/10/10*	*Ter 26/10/10*		*R$ 38,72*	*8 hrs*	Tr
26	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	1 dia	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	0%	R$ 38,72	8 hrs	Tr
	Ajudante		*Qua 27/10/10*	*Qua 27/10/10*		*R$ 38,72*	*8 hrs*	Tr
27	Liberação do novo layout	0 dias	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
28	Definição dos procedimentos operacionais	5 dias	Qui 28/10/10	Qui 4/11/10	0%	R$ 4.672,80	80 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 28/10/10*	*Qua 3/11/10*		*R$ 1.090,80*	*40 hrs*	Tr
	Consultoria		*Qui 28/10/10*	*Qui 4/11/10*		*R$ 2.000,00*		Tr
	Gerente funcional		*Qui 28/10/10*	*Qua 3/11/10*		*R$ 1.582,00*	*40 hrs*	Tr
29	Implantação dos procedimentos operacionais	20 dias	Qui 4/11/10	Qui 27/1/11	0%	R$ 9.726,40	320 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 4/11/10*	*Qui 2/12/10*		*R$ 8.726,40*	*320 hrs*	Tr
	Consultoria		*Qui 4/11/10*	*Qui 27/1/11*		*R$ 1.000,00*		Tr
30	Definição da documentação padrão	10 dias	Qui 11/11/10	Qua 24/11/10	0%	R$ 2.498,00	88 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Qui 11/11/10*	*Qui 11/11/10*		*R$ 316,40*	*8 hrs*	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 11/11/10*	*Qua 24/11/10*		*R$ 2.181,60*	*80 hrs*	Tr
31	Implantação da documentação padrão	25 dias	Qui 25/11/10	Qua 29/12/10	0%	R$ 10.908,00	400 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 25/11/10*	*Qua 29/12/10*		*R$ 10.908,00*	*400 hrs*	Tr
32	Treinamento na forma do PMI	30 dias	Qui 11/11/10	Sex 24/12/10	0%	R$ 31.179,20	960 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 11/11/10*	*Qua 22/12/10*		*R$ 26.179,20*	*960 hrs*	Tr
	Consultoria		*Qui 11/11/10*	*Sex 24/12/10*		*R$ 5.000,00*		Tr
33	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	10 dias	Sex 24/12/10	Ter 11/1/11	0%	R$ 5.181,60	80 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Sex 24/12/10*	*Sex 7/1/11*		*R$ 2.181,60*	*80 hrs*	Tr
	Consultoria		*Sex 24/12/10*	*Ter 11/1/11*		*R$ 3.000,00*		Tr
34	Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	1 dia	Ter 11/1/11	Qua 12/1/11	0%	R$ 316,40	8 hrs	Tr
	Gerente funcional		*Ter 11/1/11*	*Qua 12/1/11*		*R$ 316,40*	*8 hrs*	Tr
35	Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	10 dias	Qui 27/1/11	Qui 10/2/11	0%	R$ 6.544,80	240 hrs	Tr
	Equipe do projeto		*Qui 27/1/11*	*Qui 10/2/11*		*R$ 6.544,80*	*240 hrs*	Tr
36	Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	0 dias	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
37	**Gerenciamento de Projetos**	**35 dias**	**Qui 24/3/11**	**Qui 12/5/11**	**0%**	**R$ 7.910,00**	**200 hrs**	Tr
38	Auditoria do processo	15 dias	Qui 24/3/11	Qui 14/4/11	0%	R$ 4.746,00	120 hrs	Tr
	Auditor		*Qui 24/3/11*	*Qui 14/4/11*		*R$ 4.746,00*	*120 hrs*	Tr
39	Implementação de moficações necessárias	10 dias	Qui 28/4/11	Qui 12/5/11	0%	R$ 3.164,00	80 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Qui 28/4/11*	*Qui 12/5/11*		*R$ 3.164,00*	*80 hrs*	Tr
40	Relatório de testes concluído	0 dias	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr
41	**Validação da metodologia**	**10 dias**	**Qui 12/5/11**	**Qui 26/5/11**	**0%**	**R$ 6.328,00**	**160 hrs**	Tr
42	Análise dos resultados do projeto de teste	5 dias	Qui 12/5/11	Qui 19/5/11	0%	R$ 3.164,00	80 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Qui 12/5/11*	*Qui 19/5/11*		*R$ 1.582,00*	*40 hrs*	Tr
	Gerente funcional		*Qui 12/5/11*	*Qui 19/5/11*		*R$ 1.582,00*	*40 hrs*	Tr
43	Termo de aprovação dos resultados pela organização	5 dias	Qui 19/5/11	Qui 26/5/11	0%	R$ 3.164,00	80 hrs	Tr
	Gerente do projeto		*Qui 19/5/11*	*Qui 26/5/11*		*R$ 1.582,00*	*40 hrs*	Tr
	Gerente funcional		*Qui 19/5/11*	*Qui 26/5/11*		*R$ 1.582,00*	*40 hrs*	Tr
44	Aceite final	0 dias	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11	0%	R$ 0,00	0 hrs	Tr

A seguir é apresentado o cronograma de desembolsos:

![ietec INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA]

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 1

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Pr**	**R$ 0,00**	**Fim**	**R$ 0,00**	Custo		R$ 1.842,80	R$ 7.311,71	R$ 5.58
					Custo acum.		R$ 1.842,80	R$ 9.154,51	R$ 14.74
1	**Diagnóstico da situação atual**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.206,00**	Custo		R$ 1.842,80	R$ 7.311,71	R$ 2.05
					Custo acum.		R$ 1.842,80	R$ 9.154,51	R$ 11.20
2	Definição do escopo para contratação	R$ 0,00	Rateado	R$ 970,80	Custo		R$ 970,80		
					Custo acum.		R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 97
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	Custo		R$ 316,40		
					Custo acum.		R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 31
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	Custo		R$ 654,40		
					Custo acum.		R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 65
3	Contratação de consultoria	R$ 0,00	Rateado	R$ 872,00	Custo		R$ 872,00		
					Custo acum.		R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 87
	Comprador			*R$ 872,00*	Custo		R$ 872,00		
					Custo acum.		R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 87
4	Levantamento da situação atual	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.363,20	Custo			R$ 7.311,71	R$ 2.05
					Custo acum.			R$ 7.311,71	R$ 9.36
	Equipe do projeto			*R$ 4.363,20*	Custo			R$ 4.145,04	R$ 21
					Custo acum.			R$ 4.145,04	R$ 4.36
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	Custo			R$ 3.166,67	R$ 1.83
					Custo acum.			R$ 3.166,67	R$ 5.00
5	Relatório com dados da situação atual e diagrama de	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo				
					Custo acum.				
6	**Análise de dados e definição de necessidades**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 11.650,40**	Custo				R$ 3.53
					Custo acum.				R$ 3.53
7	Análise dos dados	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.679,60	Custo				R$ 3.53
					Custo acum.				R$ 3.53
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	Custo				R$ 31
					Custo acum.				R$ 31
	Equipe do projeto			*R$ 4.363,20*	Custo				R$ 2.61
					Custo acum.				R$ 2.61
	Consultoria			*R$ 1.000,00*	Custo				R$ 60
					Custo acum.				R$ 60
8	Especificações para implantação da metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.970,80	Custo				
					Custo acum.				
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	Custo				
					Custo acum.				
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	Custo				
					Custo acum.				
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	Custo				
					Custo acum.				
9	Relatório com análises e apontamentos	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo				
					Custo acum.				
10	**Implantação da Metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 81.250,40**	Custo				
					Custo acum.				
11	**Aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 9.327,20**	Custo				
					Custo acum.				
12	Especificações das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 654,40	Custo				
					Custo acum.				
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	Custo				
					Custo acum.				

Página 1

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif   página 2

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto
13	**Realização das aquisições**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 8.672,80**	Custo Custo acum.				
14	Processo de compra de Hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.828,80	Custo Custo acum.				
	Comprador			*R$ 174,40*	Custo Custo acum.				
	Analista de sistema			*R$ 654,40*	Custo Custo acum.				
	Computador			*R$ 2.000,00*	Custo Custo acum.				
15	Processo de aquisição de software	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.372,00	Custo Custo acum.				
	Comprador			*R$ 872,00*	Custo Custo acum.				
	Software - MS Project			*R$ 2.500,00*	Custo Custo acum.				
16	Processo de aquisição de literatura técnica	R$ 0,00	Rateado	R$ 424,40	Custo Custo acum.				
	Comprador			*R$ 174,40*	Custo Custo acum.				
	Literatura			*R$ 250,00*	Custo Custo acum.				
17	Processo de aquisição de mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 1.736,00	Custo Custo acum.				
	Comprador			*R$ 436,00*	Custo Custo acum.				
	Mesa			*R$ 500,00*	Custo Custo acum.				
	Armário			*R$ 500,00*	Custo Custo acum.				
	Cadeiras			*R$ 100,00*	Custo Custo acum.				
	Material Escritório			*R$ 200,00*	Custo Custo acum.				
18	Aquisição de itens de comunicação	R$ 0,00	Rateado	R$ 311,60	Custo Custo acum.				
	Comprador			*R$ 261,60*	Custo Custo acum.				
	Telefone			*R$ 50,00*	Custo Custo acum.				
19	Conclusão das aquisições	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo Custo acum.				
20	**Infraestrutura**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 896,00**	Custo Custo acum.				
21	Sala de Reunião - Realocar espaço	R$ 0,00	Rateado	R$ 232,32	Custo Custo acum.				
	Ajudante			*R$ 232,32*	Custo Custo acum.				
22	Montagem do mobiliário	R$ 0,00	Rateado	R$ 193,60	Custo Custo acum.				

Página 2

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 3

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto
	Ajudante			*R$ 193,60*	Custo Custo acum.				
23	Instalação do hardware	R$ 0,00	Rateado	R$ 261,76	Custo Custo acum.				
	Analista de sistema			*R$ 261,76*	Custo Custo acum.				
24	Instalação do software	R$ 0,00	Rateado	R$ 130,88	Custo Custo acum.				
	Analista de sistema			*R$ 130,88*	Custo Custo acum.				
25	Instalação de telefone na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	Custo Custo acum.				
	Ajudante			*R$ 38,72*	Custo Custo acum.				
26	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	R$ 0,00	Rateado	R$ 38,72	Custo Custo acum.				
	Ajudante			*R$ 38,72*	Custo Custo acum.				
27	Liberação do novo layout	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo Custo acum.				
28	Definição dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.672,80	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 1.090,80*	Custo Custo acum.				
	Consultoria			*R$ 2.000,00*	Custo Custo acum.				
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	Custo Custo acum.				
29	Implantação dos procedimentos operacionais	R$ 0,00	Rateado	R$ 9.726,40	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 8.726,40*	Custo Custo acum.				
	Consultoria			*R$ 1.000,00*	Custo Custo acum.				
30	Definição da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 2.498,00	Custo Custo acum.				
	Gerente do projeto			*R$ 316,40*	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 2.181,60*	Custo Custo acum.				
31	Implantação da documentação padrão	R$ 0,00	Rateado	R$ 10.908,00	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 10.908,00*	Custo Custo acum.				
32	Treinamento na forma do PMI	R$ 0,00	Rateado	R$ 31.179,20	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 26.179,20*	Custo Custo acum.				
	Consultoria			*R$ 5.000,00*	Custo Custo acum.				

Página 3

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 4

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto
33	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de	R$ 0,00	Rateado	R$ 5.181,60	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 2.181,60*	Custo Custo acum.				
	Consultoria			*R$ 3.000,00*	Custo Custo acum.				
34	Escolha do projeto de teste para implementar o gere	R$ 0,00	Rateado	R$ 316,40	Custo Custo acum.				
	Gerente funcional			*R$ 316,40*	Custo Custo acum.				
35	Implantação da metodologia no Projeto de P&D pilot	R$ 0,00	Rateado	R$ 6.544,80	Custo Custo acum.				
	Equipe do projeto			*R$ 6.544,80*	Custo Custo acum.				
36	Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo Custo acum.				
37	**Gerenciamento de Projetos**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 7.910,00**	Custo Custo acum.				
38	Auditoria do processo	R$ 0,00	Rateado	R$ 4.746,00	Custo Custo acum.				
	Auditor			*R$ 4.746,00*	Custo Custo acum.				
39	Implementação de moficações necessárias	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	Custo Custo acum.				
	Gerente do projeto			*R$ 3.164,00*	Custo Custo acum.				
40	Relatório de testes concluído	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo Custo acum.				
41	**Validação da metodologia**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 6.328,00**	Custo Custo acum.				
42	Analise dos resultados do projeto de teste	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	Custo Custo acum.				
	Gerente do projeto			*R$ 1.582,00*	Custo Custo acum.				
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	Custo Custo acum.				
43	Termo de aprovação dos resultados pela organizaçã	R$ 0,00	Rateado	R$ 3.164,00	Custo Custo acum.				
	Gerente do projeto			*R$ 1.582,00*	Custo Custo acum.				
	Gerente funcional			*R$ 1.582,00*	Custo Custo acum.				
44	Aceite final	R$ 0,00	Rateado	R$ 0,00	Custo Custo acum.				

Página 4

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif

página 5

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo	R$ 5.585,81	R$ 12.485,84	R$ 7.649,83	R$ 29.939,12	R$ 29.515,43	R$ 4.867,65	R$ 4.908,60	R$ 1.740,20	R$ 3.480,40
Custo acum.	R$ 14.740,32	R$ 27.226,16	R$ 34.875,99	R$ 64.815,12	R$ 94.330,55	R$ 99.198,20	R$ 104.106,80	R$ 105.847,00	R$ 109.327,40
Custo	R$ 2.051,49								
Custo acum.	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00
Custo									
Custo acum.	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80
Custo									
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo									
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40
Custo									
Custo acum.	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00
Custo									
Custo acum.	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00
Custo	R$ 2.051,49								
Custo acum.	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20
Custo	R$ 218,16								
Custo acum.	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20
Custo	R$ 1.833,33								
Custo acum.	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Custo									
Custo acum.									
Custo	R$ 3.534,32	R$ 8.116,08							
Custo acum.	R$ 3.534,32	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40
Custo	R$ 3.534,32	R$ 2.145,28							
Custo acum.	R$ 3.534,32	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60
Custo	R$ 316,40								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo	R$ 2.617,92	R$ 1.745,28							
Custo acum.	R$ 2.617,92	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20
Custo	R$ 600,00	R$ 400,00							
Custo acum.	R$ 600,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
Custo		R$ 5.970,80							
Custo acum.		R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80
Custo		R$ 316,40							
Custo acum.		R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo		R$ 654,40							
Custo acum.		R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40
Custo		R$ 5.000,00							
Custo acum.		R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Custo									
Custo acum.									
Custo		R$ 4.369,76	R$ 7.649,83	R$ 29.939,12	R$ 29.515,43	R$ 4.867,65	R$ 4.908,60		
Custo acum.		R$ 4.369,76	R$ 12.019,59	R$ 41.958,72	R$ 71.474,15	R$ 76.341,80	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40
Custo		R$ 3.744,80	R$ 5.582,40						
Custo acum.		R$ 3.744,80	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20
Custo		R$ 654,40							
Custo acum.		R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40
Custo		R$ 654,40							
Custo acum.		R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40

Página 5

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 6

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo		R$ 3.090,40	R$ 5.582,40						
Custo acum.		R$ 3.090,40	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80
Custo		R$ 2.828,80							
Custo acum.		R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80
Custo		R$ 174,40							
Custo acum.		R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40
Custo		R$ 654,40							
Custo acum.		R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40
Custo		R$ 2.000,00							
Custo acum.		R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Custo		R$ 261,60	R$ 3.110,40						
Custo acum.		R$ 261,60	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00
Custo		R$ 261,60	R$ 610,40						
Custo acum.		R$ 261,60	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00
Custo		R$ 0,00	R$ 2.500,00						
Custo acum.		R$ 0,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
Custo			R$ 424,40						
Custo acum.			R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40
Custo			R$ 174,40						
Custo acum.			R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40
Custo			R$ 250,00						
Custo acum.			R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
Custo			R$ 1.736,00						
Custo acum.			R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00
Custo			R$ 436,00						
Custo acum.			R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00
Custo			R$ 500,00						
Custo acum.			R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
Custo			R$ 500,00						
Custo acum.			R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
Custo			R$ 100,00						
Custo acum.			R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
Custo			R$ 200,00						
Custo acum.			R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00
Custo			R$ 311,60						
Custo acum.			R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60
Custo			R$ 261,60						
Custo acum.			R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60
Custo			R$ 50,00						
Custo acum.			R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00
Custo									
Custo acum.									
Custo		R$ 624,96	R$ 271,04						
Custo acum.		R$ 624,96	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00
Custo		R$ 232,32							
Custo acum.		R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32
Custo		R$ 232,32							
Custo acum.		R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32
Custo			R$ 193,60						
Custo acum.			R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60

Página 6

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 7

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo			R$ 193,60						
Custo acum.			R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60
Custo		R$ 261,76							
Custo acum.		R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76
Custo		R$ 261,76							
Custo acum.		R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76
Custo		R$ 130,88							
Custo acum.		R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88
Custo		R$ 130,88							
Custo acum.		R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88
Custo			R$ 38,72						
Custo acum.			R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72
Custo			R$ 38,72						
Custo acum.			R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72
Custo			R$ 38,72						
Custo acum.			R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72
Custo			R$ 38,72						
Custo acum.			R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72
Custo									
Custo acum.									
Custo			R$ 1.796,39	R$ 2.876,41					
Custo acum.			R$ 1.796,39	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80
Custo			R$ 436,32	R$ 654,48					
Custo acum.			R$ 436,32	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80
Custo			R$ 727,27	R$ 1.272,73					
Custo acum.			R$ 727,27	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Custo			R$ 632,80	R$ 949,20					
Custo acum.			R$ 632,80	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00
Custo				R$ 8.380,25	R$ 1.037,81	R$ 308,33			
Custo acum.				R$ 8.380,25	R$ 9.418,07	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40
Custo				R$ 8.071,92	R$ 654,48				
Custo acum.				R$ 8.071,92	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40
Custo				R$ 308,33	R$ 383,33	R$ 308,33			
Custo acum.				R$ 308,33	R$ 691,67	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
Custo				R$ 2.498,00					
Custo acum.				R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00
Custo				R$ 316,40					
Custo acum.				R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo				R$ 2.181,60					
Custo acum.				R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60
Custo				R$ 1.745,28	R$ 9.162,72				
Custo acum.				R$ 1.745,28	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00
Custo				R$ 1.745,28	R$ 9.162,72				
Custo acum.				R$ 1.745,28	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00
Custo				R$ 14.439,18	R$ 16.740,02				
Custo acum.				R$ 14.439,18	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20
Custo				R$ 12.216,96	R$ 13.962,24				
Custo acum.				R$ 12.216,96	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20
Custo				R$ 2.222,22	R$ 2.777,78				
Custo acum.				R$ 2.222,22	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00

Página 7

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif página 8

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo					R$ 2.574,88	R$ 2.606,72			
Custo acum.					R$ 2.574,88	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60
Custo					R$ 1.199,88	R$ 981,72			
Custo acum.					R$ 1.199,88	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60
Custo					R$ 1.375,00	R$ 1.625,00			
Custo acum.					R$ 1.375,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Custo						R$ 316,40			
Custo acum.						R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo						R$ 316,40			
Custo acum.						R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40
Custo						R$ 1.636,20	R$ 4.908,60		
Custo acum.						R$ 1.636,20	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80
Custo						R$ 1.636,20	R$ 4.908,60		
Custo acum.						R$ 1.636,20	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80
Custo									
Custo acum.									
Custo								R$ 1.740,20	R$ 3.480,40
Custo acum.								R$ 1.740,20	R$ 5.220,60
Custo								R$ 1.740,20	R$ 3.005,80
Custo acum.								R$ 1.740,20	R$ 4.746,00
Custo								R$ 1.740,20	R$ 3.005,80
Custo acum.								R$ 1.740,20	R$ 4.746,00
Custo									R$ 474,60
Custo acum.									R$ 474,60
Custo									R$ 474,60
Custo acum.									R$ 474,60
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									
Custo									
Custo acum.									

Página 8

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif

página 9

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custo	R$ 9.017,40							
Custo acum.	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,80	R$ 118.344,8
Custo								
Custo acum.	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,0
Custo								
Custo acum.	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,80	R$ 970,8
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,4
Custo								
Custo acum.	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,0
Custo								
Custo acum.	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,0
Custo								
Custo acum.	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,20	R$ 9.363,2
Custo								
Custo acum.	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,2
Custo								
Custo acum.	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,0
Custo								
Custo acum.								
Custo								
Custo acum.	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 11.650,4
Custo								
Custo acum.	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,60	R$ 5.679,6
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,20	R$ 4.363,2
Custo								
Custo acum.	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,0
Custo								
Custo acum.	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,80	R$ 5.970,8
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,4
Custo								
Custo acum.	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,0
Custo								
Custo acum.								
Custo								
Custo acum.	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 81.250,4
Custo								
Custo acum.	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,20	R$ 9.327,2
Custo								
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,4
Custo								
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,4

Página 9

ietec
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

PLANO DO PROJETO			Pag. 36(104)
Executado Turma 94 - Grupo 05	Data 08/10/2010	Rev. Inicial	No.
Resp. Documento/Aprovado Prof. João Carlos Boyadjian	Visto	Arquivo Plano de Projeto - T94 - GR05 – Rev10.doc	

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif

página 10

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custo								
Custo acum.	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,80	R$ 8.672,8
Custo								
Custo acum.	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,80	R$ 2.828,8
Custo								
Custo acum.	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,4
Custo								
Custo acum.	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,40	R$ 654,4
Custo								
Custo acum.	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,0
Custo								
Custo acum.	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,00	R$ 3.372,0
Custo								
Custo acum.	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,00	R$ 872,0
Custo								
Custo acum.	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,0
Custo								
Custo acum.	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,40	R$ 424,4
Custo								
Custo acum.	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,40	R$ 174,4
Custo								
Custo acum.	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,0
Custo								
Custo acum.	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,00	R$ 1.736,0
Custo								
Custo acum.	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,00	R$ 436,0
Custo								
Custo acum.	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,0
Custo								
Custo acum.	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,0
Custo								
Custo acum.	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,0
Custo								
Custo acum.	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,0
Custo								
Custo acum.	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,60	R$ 311,6
Custo								
Custo acum.	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,60	R$ 261,6
Custo								
Custo acum.	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 50,0
Custo								
Custo acum.								
Custo								
Custo acum.	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,00	R$ 896,0
Custo								
Custo acum.	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,3
Custo								
Custo acum.	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,32	R$ 232,3
Custo								
Custo acum.	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,6

Página 10

Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 11

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custo								
Custo acum.	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,60	R$ 193,6
Custo								
Custo acum.	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,7
Custo								
Custo acum.	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,76	R$ 261,7
Custo								
Custo acum.	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,8
Custo								
Custo acum.	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,88	R$ 130,8
Custo								
Custo acum.	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,7
Custo								
Custo acum.	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,7
Custo								
Custo acum.	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,7
Custo								
Custo acum.	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,72	R$ 38,7
Custo								
Custo acum.								
Custo								
Custo acum.	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,80	R$ 4.672,8
Custo								
Custo acum.	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,80	R$ 1.090,8
Custo								
Custo acum.	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,0
Custo								
Custo acum.	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,0
Custo								
Custo acum.	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,40	R$ 9.726,4
Custo								
Custo acum.	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,40	R$ 8.726,4
Custo								
Custo acum.	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,0
Custo								
Custo acum.	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,00	R$ 2.498,0
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,6
Custo								
Custo acum.	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,0
Custo								
Custo acum.	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,00	R$ 10.908,0
Custo								
Custo acum.	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,20	R$ 31.179,2
Custo								
Custo acum.	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,20	R$ 26.179,2
Custo								
Custo acum.	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,0

Página 11

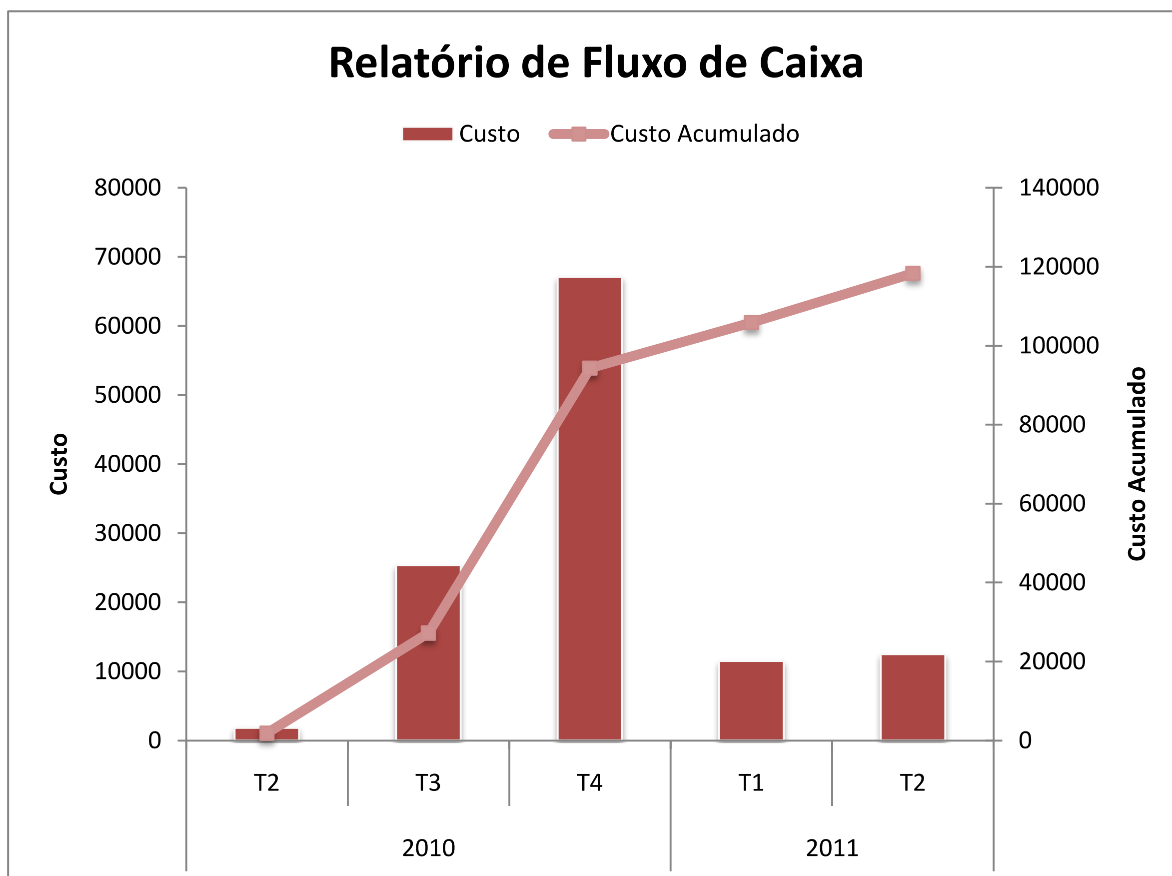
Microsoft Office Project - ProjetoRiscos.tif — página 12

Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA

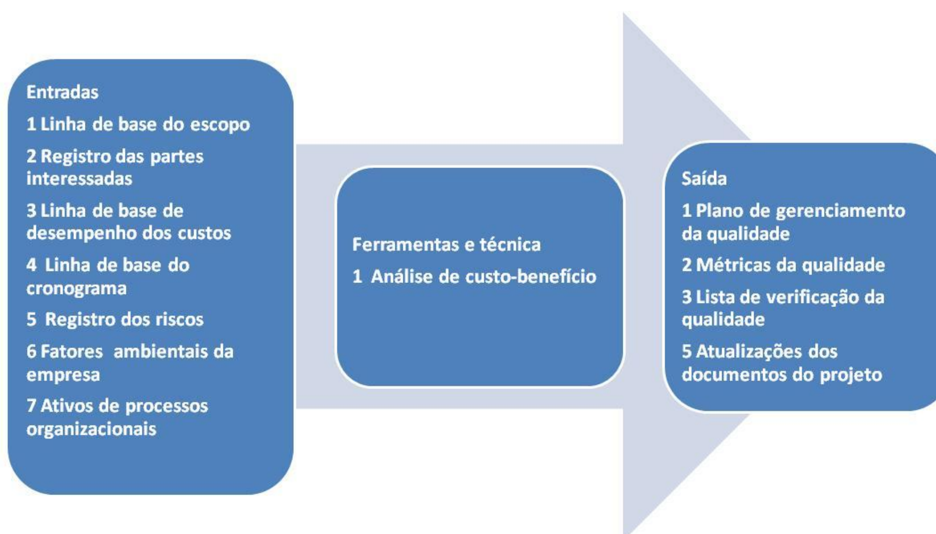
Detalhes	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custo								
Custo acum.	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,60	R$ 5.181,6
Custo								
Custo acum.	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,60	R$ 2.181,6
Custo								
Custo acum.	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,0
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,40	R$ 316,4
Custo								
Custo acum.	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,8
Custo								
Custo acum.	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,80	R$ 6.544,8
Custo								
Custo acum.								
Custo	R$ 2.689,40							
Custo acum.	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 7.910,0
Custo								
Custo acum.	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,0
Custo								
Custo acum.	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,00	R$ 4.746,0
Custo	R$ 2.689,40							
Custo acum.	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,0
Custo	R$ 2.689,40							
Custo acum.	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,0
Custo								
Custo acum.								
Custo	R$ 6.328,00							
Custo acum.	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 6.328,0
Custo	R$ 3.164,00							
Custo acum.	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,0
Custo	R$ 1.582,00							
Custo acum.	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,0
Custo	R$ 1.582,00							
Custo acum.	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,0
Custo	R$ 3.164,00							
Custo acum.	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,00	R$ 3.164,0
Custo	R$ 1.582,00							
Custo acum.	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,0
Custo	R$ 1.582,00							
Custo acum.	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,00	R$ 1.582,0
Custo								
Custo acum.								

Página 12

Curva “S” do Projeto



6. Plano de Qualidade (8.0)



A Política e os Objetivos da Qualidade da empresa Megaengenharia são definidos e aprovados pelo nível estratégico da empresa. Estes são relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais e expectativas dos clientes, razão pela qual devem ser entendidos, implementados e mantidos em todos os níveis dentro da organização. O Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Megaengenharia é revisado em intervalos planejados para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia.

Política da Qualidade

- Buscar a satisfação das necessidades e expectativas dos stakeholders;
- Atender plenamente o gerenciamento de projeto segundo as melhores práticas executadas pelo mercado, buscando a excelência na condução e resultados em Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- Assegurar conformidade na execução de projetos de P&D;
- Proporcionar um ambiente de trabalho com instalações adequadas de modo a promover a produtividade da equipe.

Objetivos da Qualidade:

Relacionados ao produto:

1. Buscar elevados índices de produtividade em relação aos treinamentos;
   Índice: média final dos participantes
   Meta: ≥ 80% de aproveitamento
   Quando: após o item 3.7 e 3.8 da WBS

2. Implementar os 42 processos das melhores práticas de mercado em gerenciamento de projetos;
   Índice: quantidade de processos implementados
   Meta: = 42 processos implementados
   Quando: após o item 4.3 da WBS

Relacionados ao projeto e ao gerenciamento do projeto:

3. Retrabalho
   Índice: HH de retrabalho / HH total
   Meta: ≤ 5% das horas totais
   Quando: mensalmente

4. Satisfação dos stakeholders
   Índice: pesquisa de satisfação
   Meta: ≥ 80% de satisfação
   Quando: a cada etapa: 1, 2, 3, 4 e 5 da WBS

5. Pontualidade na execução do projeto
   Índice: dias de atraso / dias total
   Meta: ≤ 5% de dias de atraso
   Quando: mensalmente

Referência Normativa e Procedimentos aplicáveis:

- Manual de Gestão da Qualidade da empresa Megaengenharia;
- NBR ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- NR-17 – Ergonomia;
- Procedimento para realização de treinamento da empresa Megaengenharia;
- Especificações técnicas do projeto;

Quadro de Qualidade Planejada (A legenda para quem/ação encontra-se no final da tabela).

Atividades (EAP)			Requisitos		Método de controle			Disposição da NC	
WBS	Descrição	Entrega	Item de controle - Métrica	Especificação – Critérios de Aceitação	Quem/ Ação	Quando	Como	O que fazer	Quem
1	Diagnóstico da situação atual – ETAPA 1	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1	Definição do escopo para contratação	Especificação para contratação	conforme padrão da empresa	Documento com claras especificações de: custo, prazo e escopo; Aprovação documental	AT/E; GP/A	Início do projeto	Conferência de dados	Revisar a especificação	AT
1.2	Contratação de Consultoria	Consultoria Contratada	Kwon how; Atendimento á especificação	Licitação e Carta de referência; Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 1.1	Verificação de dados da especificação e proposta / contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de licitação	CP
1.3	Levantamento da situação atual	Item 1.4	-	-	-	-	-	-	-
1.4	Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT (MARCO DA ETAPA)	Diagnóstico inicial para planejamento e implementação do gerenciamento de projetos	Relatório técnico com enfoque no gerenciamen-to de projetos aplicado ao setor	Conforme condições contratuais Abrangência sobre a Situação atual; Descrição dos	GP/E e A	1.4	Verificação do atendimento contratual; Levantamento claro da situação atual	Solicitar correção para consultoria	GP

				processos de P&D e gerenciamento					
2	Análise de dados e definição de necessidades – ETAPA 2	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1	Análise dos dados	2.2	-	-	-	-	-	-	-
2.2	Especificações para implantação da metodologia	2.2	-	-	-	-	-	-	-
2.3	Relatório com análises e apontamentos (MARCO DA ETAPA)	Análises e especificações necessárias para gerenciamento de projetos conforme melhores práticas	Relatório com análise e especifica-ções	Análise consistente; Exequibilidade da implementação proposta	GP/A	Após 2.2	Verificação de conformidade contratual e discussão sobre os resultados e especificações propostos	Direcionar questões e se necessário negociar e refazer o relatório da etapa junto com a equipe consultora	EQ (líder Eng. A)
3	Implantação da Metodologia ETAPA 3	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1	Aquisições	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.1	Especificar as aquisições a serem feitas	Especificação para contratação	Conforme padrão da empresa	Documento com especificações clara de: custo, prazo e escopo; Aprovação documental	AT/E; GP/A	Após item 2.3	Conferência de dados	Revisar a especificação	AT

3.1.2	Realização das aquisições	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.2.1	Processo de compra de Hardware	Hardware adquirido	Atendimento a especificação	Tomada de preços Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 3.1.1	Confronto de dados da especificação e proposta de contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de aquisição	CP
3.1.2.2	Processo de aquisição de software	Software adquirido	Kwon how; Atendimento a especificação	Tomada de preços Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 3.1.1	Confronto de dados da especificação e proposta de contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de aquisição	CP
3.1.2.3	Processo de aquisição de literatura técnica	Literatura adquirida	Kwon how; Atendimento a especificação	Tomada de preços Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 3.1.1	Confronto de dados da especificação e proposta de contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de aquisição	CP
3.1.2.4	Processo de aquisição de mobiliário	Mobiliário adquirido	Kwon how; Atendimento a especificação	Tomada de preços Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 3.1.1	Confronto de dados da especificação e proposta de contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de aquisição	CP
3.1.2.5	Aquisição de itens de comunicação	Itens de comunicação adquiridos	Kwon how; Atendimento a especificação	Licitação Carta de referência; Verificação do atendimento às especificações	CP/E GP/A	Após 3.1.1	Confronto de dados da especificação e proposta de contrato	Nova consulta ao mercado; Novo processo de aquisição	CP
3.1.3	Conclusão das aquisições (MARCO)	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2	Infra-estrutura	-	-	-	-	-	-	-	-

3.2.1	Sala de Reunião - Realocar espaço	Sala de reunião pronta	Conforme especificação	Adequação a especificação	AJ/E	Após 3.1.3	Conferência do layout	Readequação do layout	AJ
3.2.2	Montagem do mobiliário	Mobiliário montado	Conforme especificação	Adequação a especificação	AJ/E	Após 3.1.3	Conferência do mobiliário	Remontagem de mobiliário	AJ
3.2.3	Instalação do hardware	Hardware montado	Conforme especificação	Adequação a especificação	AT/E	Após 3.1.3	Hardware funcionando	Adequação para funcionamento do hardware	AT
3.2.4	Instalação do software	Software montado	Conforme especificação	Adequação a especificação	AT/E	Após 3.1.3	Software funcionando	Adequação para funcionamento do software	AT
3.2.5	Instalação de telefone na sala de reunião	telefone montado	Conforme especificação	Adequação a especificação	AJ/E	Após 3.1.3	Telefone funcionando	Adequação para funcionamento do telefone	AJ
3.2.6	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	Software montado	Conforme especificação	Adequação a especificação	AJ/E	Após 3.1.3	Software funcionando	Adequação para funcionamento do software	AJ
3.2.7	Liberação do novo layout (MARCO)	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3	Definição dos Procedimentos Operacionais	Procedimentos definidos	Relatório	Análise consistente; Exequibilidade da implementação proposta	EQ/E	Após 3.2.7	Verificação do atendimento contratual; Procedimentos claros, que atendam aos propósitos do projeto	Direcionar questões e se necessário negociar e refazer os procedimentos junto com a equipe consultora	EQ (líder Eng. A)
3.4	Implantação dos Procedimentos Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-
3.5	Definição da documentação padrão	Documentação padrão definida	Modelos de documentos	Análise consistente; Exequibilidade da	EQ/E	Após 3.2.7	Verificação do atendimento contratual; documentação clara e que atenda aos	Direcionar questões e se necessário negociar e refazer	EQ (líder Eng. A)

				implementação da documentação			propósitos do projeto	a documentação junto com a equipe consultora	
3.6	Implantação da documentação padrão	-	-	-	-	-	-	-	-
3.7	Treinamento (práticas conforme PMI)	Equipe treinada	Avaliação individual	Aprovação com média de 80%	EQ/E	3.7	Avaliação baseada no conteúdo do treinamento	Direcionar as questões associadas ao treinamento	GP
3.8	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	Equipe treinada	Avaliação individual	Aprovação com média de 80%	EQ/E	3.8	Avaliação baseada no conteúdo do treinamento	Direcionar as questões associadas ao treinamento	GP
3.9	Seleção do projeto piloto para implementar a metodologia de gerenciamento	Projeto selecionado	Projeto teste escolhido e justificado com base em técnicas e ferramentas da qualidade	Projeto de complexidade suficiente para aplicação dos 42 processos e simples o suficiente para servir como referência e generalizações	GPD	3.9	Avaliação de consistência entre os objetivos do projeto e o que o projeto exemplo-modelo oferece	Direcionar as questões associadas junto com o GPD	GP
3.10	Implantação da metodologia no Projeto Piloto de P&D	-	-	-	-	-	-	-	-
3.11	Projeto piloto gerenciado na forma PMI – Relatório	Relatório da implantação do gerenciamento	Relatório claro e abrangente	Análise consistente; Exequibilidade	EQ/E GP/A	Após 3.11	Verificação de conformidade contratual e discussão sobre a	Direcionar questões e se necessário	EQ (líder Eng. A)

	(MARCO DA ETAPA)	de projetos no setor de P&D	sobre o tema	da implementação proposta			implantação do gerenciamento conforme as melhores práticas	negociar e refazer o relatório da etapa junto com a equipe consultora	
4	Gerenciamento de Projetos – ETAPA 4	-	-	-	-	-	-	-	-
4.1	Auditoria de processo	Projeto auditado	Relatório claro e abrangente sobre o tema	Análise consistente; Exequibilidade da implementação proposta	AD/E GP/A	4.1	Verificação de NC sobre o processo	Direcionar questões e se necessárias ao processo de auditoria	GP
4.2	Implementação das moficações necessárias	Modificações implementadas	Ação sobre o processo de gerenciamen-to	Atendimentos as modificações necessárias	GP/E, A	4.2	Adequação de procedimentos e documentação	Direcionar questões e se necessárias ao processo de adequação	GP
4.3	Relatório de testes concluído (MARCO DA ETAPA)	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Validação da metodologia – ETAPA 5	-	-	-	-	-	-	-	-
5.1	Análise dos resultados do projeto piloto	Processo de gerenciamento de projetos analisado	Relatório claro e abrangente sobre o tema	Análise consistente;	GP/E GPD/A	5.1	Verificação de NC sobre o processo	Direcionar questões e se necessárias ao processo junto com o GPD	GP
5.2	Termo de aprovação dos resultados pela organização	Projeto aprovado	Termo de aprovação	Gerenciamento dos projetos utilizando as	GP/E GPD/A	5.2	Verificação de NC sobre o processo	Direcionar questões e se necessárias ao	GP

				melhores práticas em gerenciamento de projetos				processo junto com o GPD	
5.3	Aceite final (MARCO DA ETAPA)	5.3	-	-	-	-	-	-	-

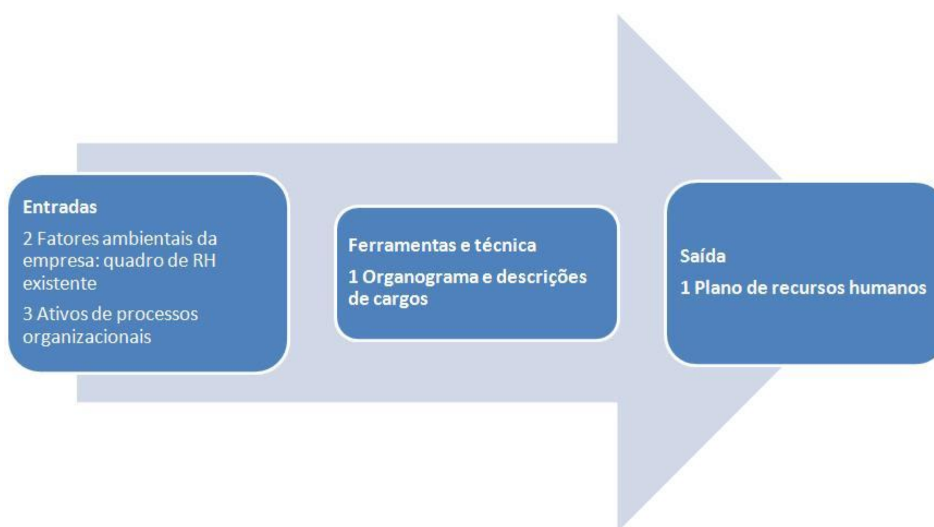
Responsável	Ação
GP: Gerente de Projeto GPD: Gerente Funcional do Setor de P&D CP: Comprador AT: Analista de Sistemas AJ: Ajudante EQ: Equipe AD: Auditor	A = Aprova R = Registra E = Executa P = Participa

7. Plano de Recursos Humanos (9.0)

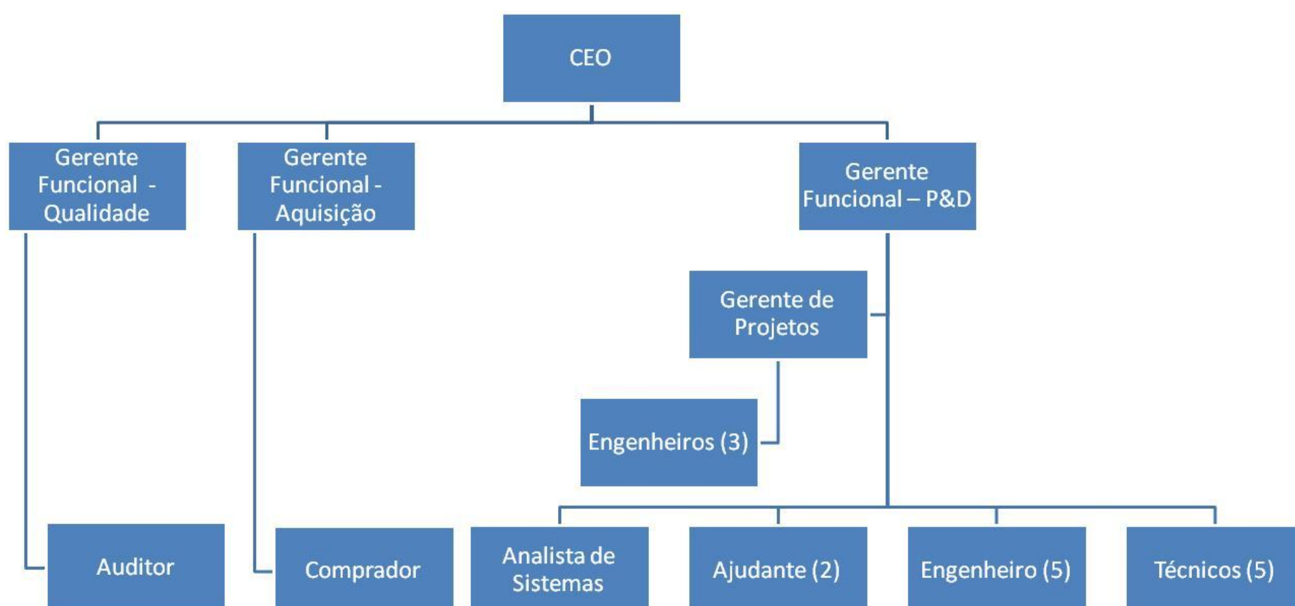
Desenvolver o Plano de Recursos Humanos (9.1)

Todos os membros da equipe já fazem parte do quadro de funcionários da organização, não sendo necessária a contratação de recursos adicionais, exceto a Consultoria.

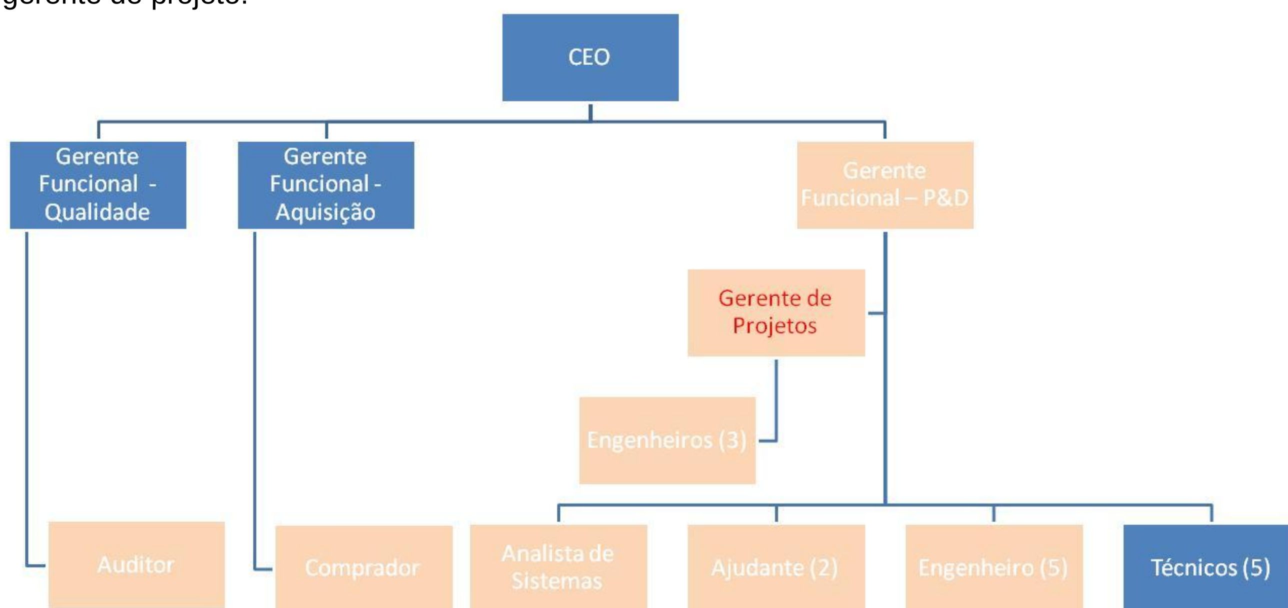
A elaboração do Plano de Recursos Humanos tem como base:



Abaixo, o organograma das principais áreas da empresa Megaengenharia S/A que terão participação direta neste projeto.



Abaixo, o organograma destacando (na cor salmão) a equipe do projeto que estará sob liderança do gerente de projeto:



A responsabilidade pela execução de cada atividade do projeto está assinalada na Matriz de Responsabilidades abaixo:

Item	Atividade	Responsável						
		GP	GPD	CP	AT	AJ	EQ	AD
1	Diagnóstico da situação atual – ETAPA 1							
2	Definição do escopo para contratação	R			E			
3	Contratação de consultoria			E				
4	Levantamento da situação atual						E	
5	Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT (MARCO DA ETAPA)	A						
6	Análise de dados e definição de necessidades – ETAPA 2							
7	Análise dos dados	R					E	
8	Especificações para implantação da metodologia	P					E	
9	Relatório com análises e apontamentos (MARCO DA ETAPA)	A						
10	Implantação da Metodologia ETAPA 3							
11	Aquisições							
12	Especificão das aquisições				E			
13	Realização das aquisições							
14	Processo de compra de Hardware			E	P			
15	Processo de aquisição de software			E				
16	Processo de aquisição de literatura técnica			E				
17	Processo de aquisição de mobiliário			E				
18	Aquisição de itens de comunicação			E				
19	Conclusão das aquisições (MARCO)	A						

Item	Atividade	Responsável						
		GP	GPD	CP	AT	AJ	EQ	AD
20	Infra-estrutura							
21	Sala de Reunião - Realocar espaço					E		
22	Montagem do mobiliário					E		
23	Instalação do hardware				E			
24	Instalação do software				E			
25	Instalação de telefone na sala de reunião					E		
26	Instalação de ponto de rede na sala de reunião					E		
27	Liberação do novo layout (MARCO)	A	P					
28	Definição dos procedimentos operacionais	A					E	
29	Implantação dos procedimentos operacionais						E	
30	Definição da documentação padrão	A					E	
31	Implantação da documentação padrão						E	
32	Treinamento na forma do PMI						P	
33	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos						P	
34	Seleção do projeto piloto para implementar a metodologia de gerenciamento		E					
35	Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto						E	
36	Projeto piloto gerenciado na forma PMI – Relatório (MARCO DA ETAPA)	A						
37	Gerenciamento de projetos – ETAPA 4							
38	Auditoria do processo							E, R, A
39	Implementação das moficações necessárias	E, A						
40	Relatório de testes concluído (MARCO DA ETAPA)	A						
41	Validação da metodologia – ETAPA 5							
42	Análise dos resultados do projeto piloto	E, R	A					
43	Termo de aprovação dos resultados pela organização	R	A					
44	Aceite final (MARCO DA ETAPA)		A					

Legenda:

Responsável	Ação
GP: Gerente de Projeto GPD: Gerente Funcional do Setor de P&D CP: Comprador AT: Analista de Sistemas AJ: Ajudante EQ: Equipe AD: Auditor	A = Aprova R = Registra E = Executa P = Participa

No quadro abaixo está definido o espaço ocupacional de cada membro da equipe do projeto (funções e responsabilidades):

STAKEHOLDERS	FUNÇÃO
Gerente do Projeto	Atuará na iniciação (diagnóstico), planejamento (análise de dados), execução (implantação), monitoramento e validação (encerramento) do projeto. Será responsável pelo andamento do projeto e execução em tempo hábil, controlar os custos, negociar com o cliente, elaborar relatórios, tomar decisões em situações de risco, solucionar conflitos que venham a acontecer, executar modificações;
Gerente Funcional – P&D	Definirá o projeto piloto a ser conduzido conforme a metodologia a ser implantada baseada nas melhores práticas de mercado. Participará da análise dos resultados do projeto piloto e, juntamente com o relatório emitido pela auditoria, aprovará a implantação da metodologia de gerenciamento.
Auditor	Responsável pelo processo de auditoria no projeto, a ser realizada na etapa de monitoramento dos resultados, deverá apontar os possíveis pontos de melhoria no processo e adequação às normas regulamentadoras / diretrizes da organização, servindo também como base para a aprovação da implantação do projeto pelo gerente funcional da área de P&D;
Comprador	Executará os processos de aquisição e contratação durante o projeto;
Equipe do Projeto	Participará do levantamento de dados, análise e diagnóstico da situação atual. Receberá treinamento em gerenciamento de projetos e MS Project. Orientados pela Consultoria a ser contratada, participará da definição e elaboração dos procedimentos operacionais e documentação para a implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos.
Analista de sistema	Atuará como suporte técnico ao gerente do projeto em questões associadas às especificações técnicas para as aquisições. Será responsável pela instalação de hardwares e softwares.
Ajudante	Trabalhará na adequação do novo lay-out visando a montagem da sala de reunião para o escritório de projeto. Fará também a instalação de telefones e rede.

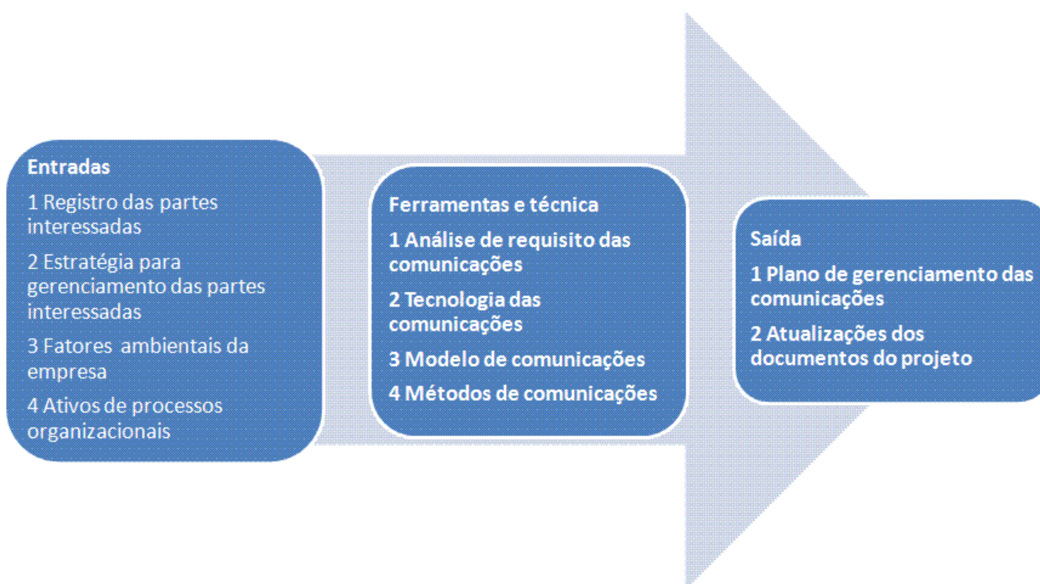
8. Plano de Comunicações (10.0)

Planejar Comunicações (10.2)

A tabela abaixo lista os membros da equipe do projeto, sua função no projeto e contato:

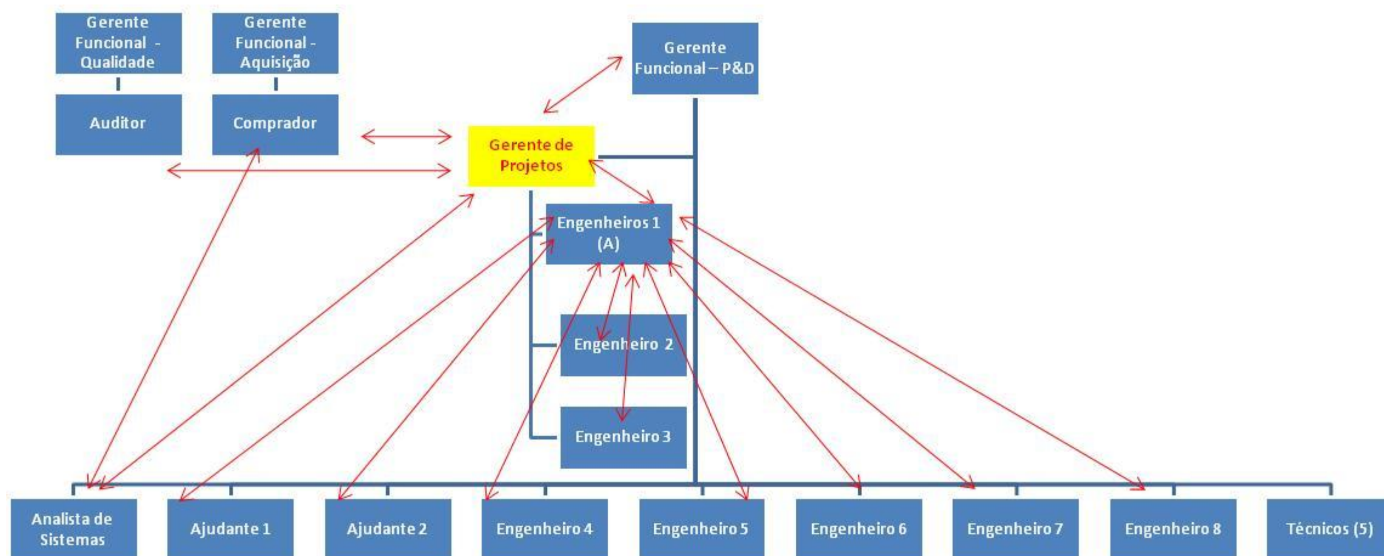
NOME	POSIÇÃO	PAPEL NO PROJETO	LOCALIZAÇÃO - ORGANIZAÇÃO	INFORMAÇÕES DE CONTATO
João Carlos	Professor	Sponsor	IETEC	jcb@cplan.com.br
Cláudio Homero	Engenheiro	Gerente de projeto	Setor P&D – Megaengenharia	ch@x.com.br
Leonardo	Gerente Funcional de P&D	Aprovador	Administrativo – Megaengenharia	cc@x.com.br
Roberta	Setor de Qualidade	Auditor	Qualidade – Megaengenharia	cl@x.com.br
Eng. A	Engenheiro	Líder de Equipe	Setor P&D – Megaengenharia	a@x.com.br
Eng. B	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	b@x.com.br
Eng. C	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	c@x.com.br
Eng. D	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	d@x.com.br
Eng. E	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	e@x.com.br
Eng. F	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	f@x.com.br
Eng. G	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	g@x.com.br
Eng. H	Engenheiro	Engenheiro de equipe	Setor P&D – Megaengenharia	h@x.com.br
Ajudante X	Técnico	Apoio	Setor P&D – Megaengenharia	x@x.com.br
Ajudante Y	Técnico	Apoio	Setor P&D – Megaengenharia	y@x.com.br
Mônica	Comprador	Aquisições	Aquisições – Megaengenharia	xc@x.com.br
Humberto	Analista de Sistemas	Suporte técnico	TI - Megaengenharia	ct@x.com.br

A elaboração do Plano de Comunicações tem como base:



Canais de Comunicação

Visando reduzir o número de canais de comunicação e estabelecer critérios para troca de informações / dados entre os membros da equipe, está demonstrado na figura abaixo quais serão estes canais. Não está descrito na forma hierárquica. A hierarquia da instituição completa esta no Plano de Recursos Humanos.



O Engenheiro 1 (A) será o facilitador e líder da equipe, sendo responsável pela interface entre os membros da equipe e o Gerente de Projeto.
Documentos Padrão utilizados para comunicação e gerenciamento do projeto

Documento	Emissor	Receptores	Periodicidade	Mídia Utilizada	Formato
Project Charter	Sponsor e Aprovador	Gerente de Projeto	Designação do Gerente do Projeto para início do projeto	Digital - pdf	Texto
Plano de Projeto	Gerente do Projeto	Líder de Equipe	Na etapa 1.1	Digital, pdf	Texto, tabela e gráficos
Pedido de Mudança	Líder de Equipe	Gerente de Projeto	Quando necessário	Impresso em papel A4 e digital – Word	Texto
Relatório de Progresso	Líder da Equipe	Gerente de Projeto	Mensal	Impresso em papel A4 e digital – excel	Gráfico
Relatório de Aceite	Auditor	Gerente de Projeto	Etapa 4.1	Impresso em papel A4 e digital – word	Texto
Relatório de Status	Gerente do Projeto	Aprovador	Mensal	Digital – pdf	Gráfico
Relatório Final	Gerente de Projeto	Aprovador	Encerramento do projeto	Digital – pdf	Texto
Ata de Reunião	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Toda reunião	Digital – pdf	Texto
Registro das Questões	Líder de Equipe	Gerente de Projeto	Quando necessário	Digital – pdf	Texto

Definição para os principais documentos tabelados acima:

Project Charter: documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e contém a documentação dos requisitos iniciais que satisfazem as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Plano de Projeto: documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares. O Plano do Projeto define como o mesmo é executado, monitorado, controlado e encerrado.

Pedido de Mudança: documento que define como se procederá aos pedidos de mudança por ambas as partes, Cliente e Gerente do Projeto. Quando questões são encontradas durante a execução do projeto, as solicitações de mudança são emitidas e podem alterar políticas ou procedimentos, escopo, custos, orçamento, cronograma ou qualidade.

Relatório de Progresso: documento utilizado para monitorar e controlar a evolução do projeto, permitindo o acompanhamento, revisão e regulação do progresso do projeto visando atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

Relatório de Aceite: documento que validará os entregáveis do projeto, atestando que os mesmos estão conformes.

Relatório de Status: documento utilizado para monitorar e controlar a evolução do projeto de forma macro, a ser discutido entre o gerente do projeto e o aprovador . Será elaborado usando como referência o relatório de progresso.

Relatório Final: termo que aprovará e atestará o aceite do projeto pelo cliente.

Ata de Reunião: registro a ser gerado após cada reunião, assinado pelos participantes, contendo os assuntos discutidos, pendências, datas para conclusão das mesmas e os respectivos responsáveis.

Registro das Questões: a medida em que forem sendo detectados problemas e questões associadas ao projeto e ao gerenciamento, as mesmas deverão ser registradas neste formulário.

Agenda para Reuniões:

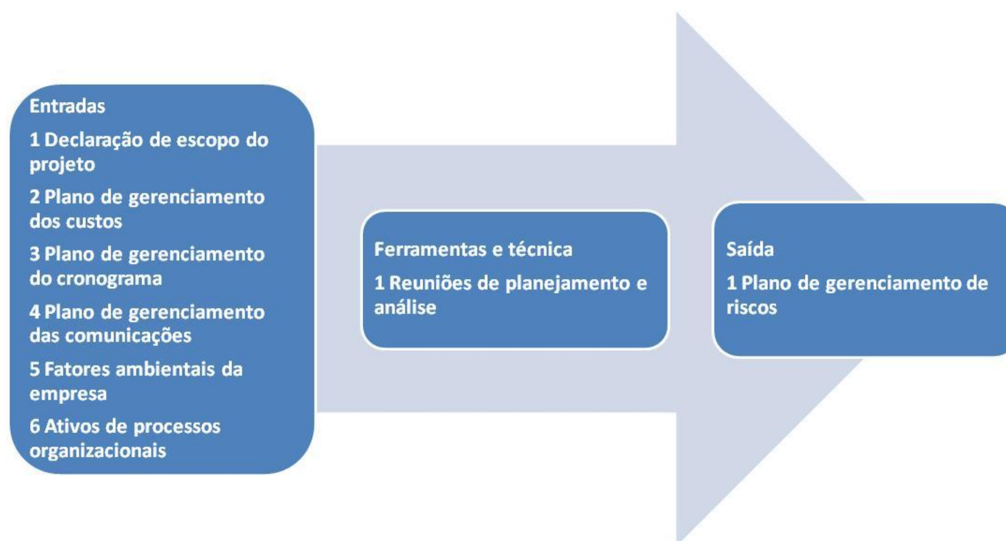
Abaixo está a agenda das principais reuniões para este projeto.

Reunião	Convocador	Participantes	Periodicidade/tarefa	Local	Duração
Kick off Meeting	Gerente de Projeto	Equipe do Projeto	Início do Projeto – Etapa 1.1	Sala do Gerente do Setor P&D	4 h
Mensal de Acompanhamento	Gerente de Projeto	Lider de Equipe - A	Mensal – 1ª segunda feira do mês	Sala do Gerente Setor P&D	2 h
Mensal de Status	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto e Gerente Funcional – P&D (Aprovador)	Mensal – 1ª sexta feira do mês	Sala do Gerente Setor P&D	1 h
Auditoria	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto e Auditor	Etapa 4.1	Sala de reunião	1 h
Lições aprendidas (Close out Meeting)	Gerente de Projeto	Toda equipe	Final/Etapa 5.1	Sala de reunião	8 h

Reuniões extras poderão ser agendadas ou solicitadas pelo gerente de projeto ou líder da equipe conforme necessidade.

9. Plano de Gerenciamento de Risco (11.0)

Planejar o Gerenciamento de Riscos (11.1)



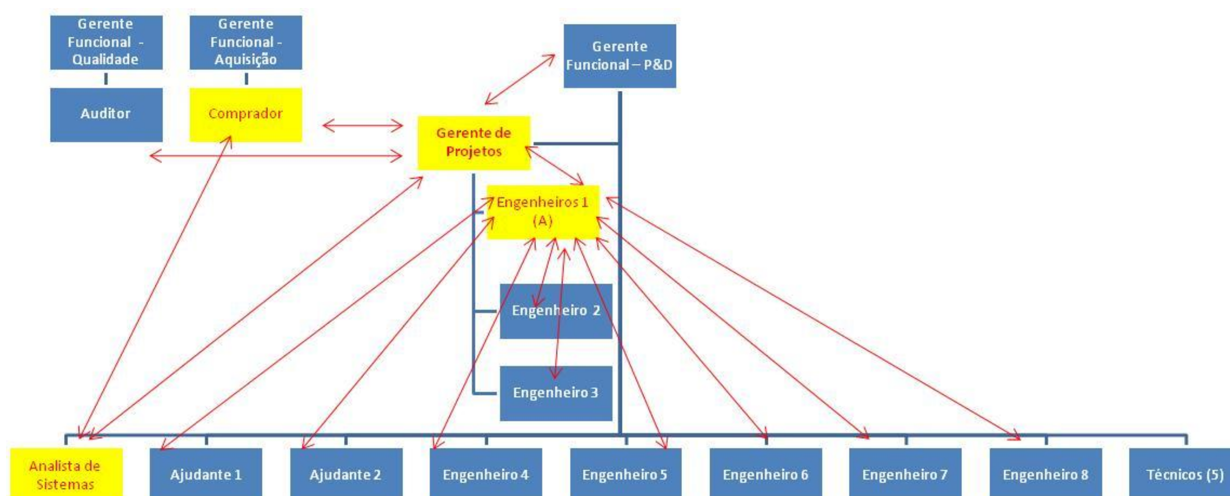
Planejar o gerenciamento de riscos trata-se do processo de decidir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos do projeto. A saída desse processo é o plano de gerenciamento de riscos, que apresenta como se dará a implementação e o monitoramento e controle de todos os outros processos de gerenciamento de riscos sem entrar no mérito de definir respostas para riscos específicos.

O plano de gerenciamento de riscos documenta a estruturação e a execução do gerenciamento de riscos do projeto.

Este plano descreve a elaboração e a composição do Plano de Gerenciamento de Riscos do Projeto de Implementação das Melhores Práticas em Gerenciamento de Projeto para o Setor de P&D da empresa Megaengenharia SA.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE RISCOS

A estrutura organizacional da equipe responsável pelos riscos e suas interfaces com os demais departamentos do projeto e da organização é indicado a seguir. As setas indicam os canais de comunicação entre os integrantes da equipe. As caixas em amarelo indicam as pessoas que estão associadas diretamente com a gestão de riscos.



A seguir são indicadas as funções e responsabilidades dos integrantes da equipe de gerenciamento de riscos:

STAKEHOLDERS	FUNÇAO	RESPONSABILIDADES
Gerente do Projeto	Coordena o gerenciamento de riscos do projeto	Elaborar o plano de gerenciamento de riscos junto com a equipe e obter a aprovação junto ao Sponsor; Atualização e revisão do plano de gerenciamento de riscos; Implementação de ações e repostas ao risco.
Comprador	Executar a gestão de riscos no processo de compras	Participar da elaboração do plano de riscos associado com a sua função.
Líder da equipe	Executar a gestão de riscos na execução do projeto	Participar da elaboração do plano de riscos associado com a sua função.
Analista de sistema	Executar a gestão de riscos no processo de especificação e de instalação de hardware e software	Participar da elaboração do plano de riscos associado com a sua função.

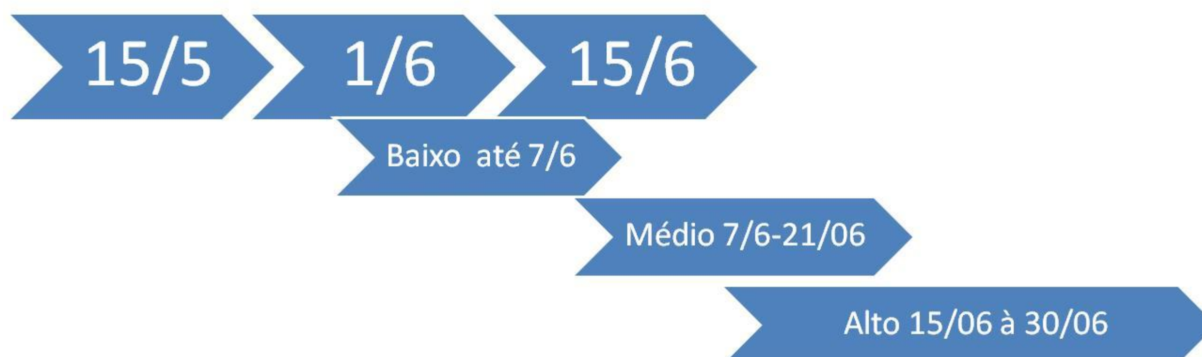
POLÍTICA DE RISCOS

Para os seus projetos, a organização admite uma tolerância ao risco de até 10%, ou seja, a confiança deve ser de 90%. Tal valor servirá de base para o gerenciamento de riscos do projeto.

A previsão inicial de duração deste projeto é de Junho/2010 à Junho/2011.
O desvio padrão será de 30 dias.

Os graus de risco a serem considerados serão: BAIXO, MÉDIO E ALTO.
Os tipos de riscos são: known/ knowns, known/unknowns, unknown/ knowns, unknown/unknowns.

A figura a seguir mostra o limites de datas para classificação de risco deste projeto:



FERRAMENTAS E TÉCNICAS UTILIZADAS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação

Técnica de coleta de informações

- Brainstorming: o objetivo é obter uma lista completa dos riscos do projeto. As idéias sobre o risco do projeto serão geradas sob liderança de um facilitador, que neste caso será o gerente do projeto. Será utilizada estrutura analítica de risco. Os riscos identificados e categorizados de acordo com o tipo e suas definições serão detalhados.
- Opinião especializada (Gerente do Projeto): os riscos podem ser identificados diretamente por especialistas com experiência relevante em projetos ou áreas de negócios, como é o caso do gerente do projeto.

Análise qualitativa

- Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos: a análise de probabilidade de riscos investiga a probabilidade de cada risco específico ocorrer. A avaliação de impacto de riscos investiga o efeito potencial sobre um objetivo do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho, incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças como os efeitos positivos das oportunidades. A avaliação da probabilidade e do impacto é feita para cada riscos identificado. O nível de probabilidade de cada risco e seu impacto em cada objetivo será avaliado durante a reunião.
- Matriz de probabilidade e impacto: riscos a serem priorizados para posterior análise quantitativa e resposta com base na sua classificação. As regras de classificação adotadas pela organização no processo serão adaptadas ao projeto.

Análise quantitativa

- Análise do valor monetário esperado: esta análise é um conceito estatístico que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ou não ocorrer (ou seja, análise em situações de incerteza). O VME das oportunidades geralmente será expresso em valores positivos, enquanto o dos riscos terá valores negativos e requer uma premissa neutra em relação ao risco: nem aversa nem propensa ao risco. O VME do projeto é calculado multiplicando o valor de cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência e somando esses produtos. Um uso comum desse tipo de análise é a árvore de decisão.
- PERT (Program Evaluation and Review Technique) incorpora incertezas sobre a duração das diferentes atividades. Consideram-se três estimativas para a duração das atividades que se admitem seguir uma distribuição tipo beta: – Mais provável (m), – Otimista (a) – Pessimista (b). Esta distribuição é caracterizada por dois parâmetros.

  Média = (a + 4m +b) / 6
  Desvio Padrão = ((b-a) / 6)

- Modelagem e simulação: a simulação de um projeto utiliza um modelo que converte as incertezas de maneira detalhada no seu possível impacto nos objetivos do projeto. As simulações iterativas em geral são executadas usando a técnica de Monte Carlo. Em uma simulação, o modelo do projeto é calculado várias vezes (Iterado), com os valores de entrada selecionados aleatoriamente para cada iteração das distribuições de probabilidade dessas variáveis. A distribuição de probabilidades é calculada a partir das iterações. Para análise de riscos de custos é utilizadas estimativas de custos e para análise de riscos de cronograma, são usados diagramas de rede do cronograma e estimativas de duração.

TIMING

Os riscos deste projeto serão reavaliados na entregas dos marcos de cada etapa.

THRESHOLDS

Os stakeholders aceitam limites para o risco da ordem de 10%, ou seja, a confiança do parâmetro deve ser de 90%.

TRACKING

O acompanhamento da variabilidade das métricas de controle dependerá das atividades a ser executada, podendo ter lógica binária ou acompanhamento (semana ou diário) de métricas de controle.

RECURSOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Os recursos para o gerenciamento de risco estão contemplados na programação da própria mão-de-obra alocada ao projeto. Os demais recursos necessários serão os próprios recursos previstos para a execução do projeto.

ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS – RBS

Domínio	Características	Atributos
Financeiro		Solvência
		Termos e condições
		Cotação incompleta ou cálculo não confiável
Ambientais		Relação cliente-fornecedor
		Mudanças organizacionais
		Faltas, doenças, acidentes e similares
Técnico	Requerimentos	Consistente
		Interfaces
	Complexidade	Dificuldade de implementação das funções
		Configuração
		Complexidade das funções
	Singularidade	Problema novo
		Escolha de tecnologia
		Conhecimento e aplicação
Projeto	Critico	Restrição de prazo
		Restrições financeiras
		Restrições operacionais
Processos do projeto	Execução	Padrões
		Padrões internos
		Procedimentos de controle de mudanças
		Conhecimento das políticas e procedimentos
	Estrutura	Tamanho da equipe
		Prazos críticos
		Prazos para implementação operacional

MATRIZ DE IMPACTO DOS RISCOS

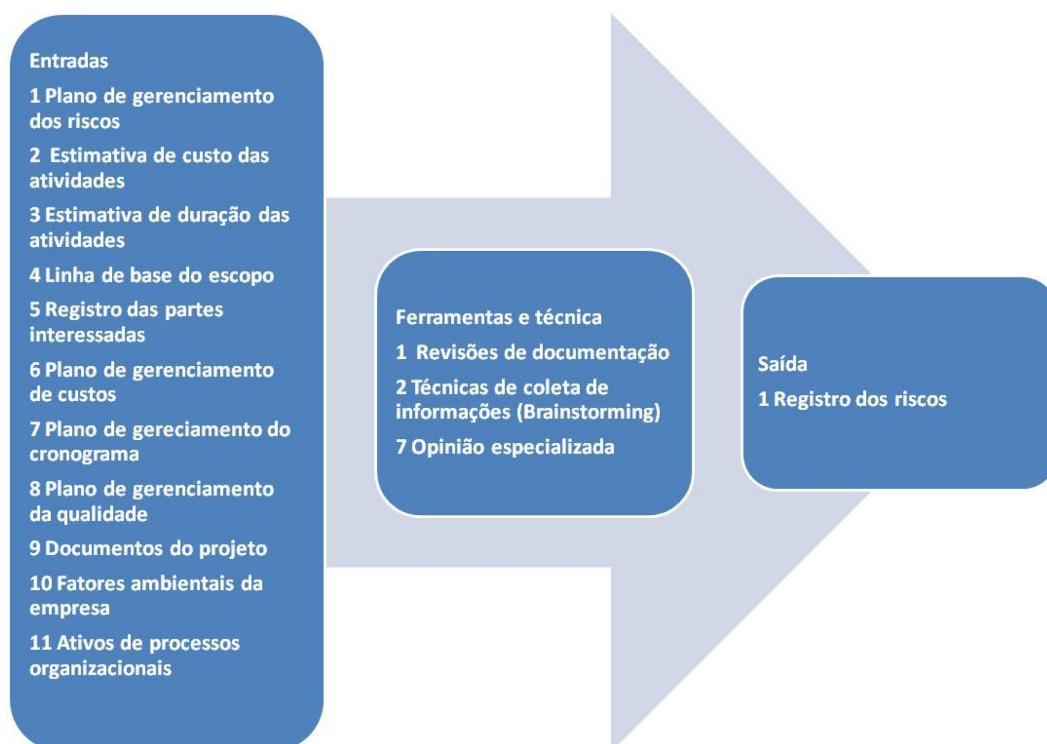
	MATRIZ DE IMPACTO DOS RISCOS			
	Probabilidade	**Risk Score**		
Alto	**0,9**	0,05	0,18	0,72
Médio	**0,5**	0,03	0,10	0,40
Baixo	**0,1**	0,01	0,02	0,08
		0,05	**0,20**	**0,8**
		Baixo	**Médio**	**Alto**
		Impacto		

AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS: Os eventos de risco estão associados com a variabilidade das métricas de controle.

WBS	Atividade	Métricas para identificação do risco
1	Diagnóstico da situação atual – ETAPA 1	-
1.1	Definição do escopo para contratação	Não se aplica – lógica binária
1.2	Contratação de consultoria	Não se aplica – lógica binária
1.3	Levantamento da situação atual	**Métrica: % de trabalho concluído 100% em 30 dias → Referência diária: 3,33%** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
1.4	Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT (MARCO DA ETAPA)	-
2	Análise de dados e definição de necessidades – ETAPA 2	-
2.1	Análise dos dados	Não se aplica – lógica binária
2.2	Especificações para implantação da metodologia	Não se aplica – lógica binária
2.3	Relatório com análises e apontamentos (MARCO DA ETAPA)	-
3	Implantação da Metodologia ETAPA 3	-
3.1	Aquisições	-
3.1.1	Especificacão das aquisições	Não se aplica – lógica binária
3.1.2.1	Realização das aquisições	**Métricas: contratos realizados/semana** **Planejado = 1 por semana** **Baixo:1≤x** **Médio: 0,5≤x≤1** **Alto:x≤0,5**
3.1.2.2	Processo de compra de Hardware	Não se aplica – lógica binária
3.1.2.2	Processo de aquisição de software	Não se aplica – lógica binária
3.1.2.4	Processo de aquisição de literatura técnica	Não se aplica – lógica binária
3.1.2.5	Processo de aquisição de mobiliário	Não se aplica – lógica binária
3.1.2.6	Aquisição de itens de comunicação	Não se aplica – lógica binária
3.1.3	Conclusão das aquisições (MARCO)	-
3.2	Infra-estrutura	**Métrica: % planejado/semana** **Referência = 1 por semana** **Baixo:1≤x** **Médio: 0,5≤x≤1** **Alto:x≤0,5**
3.2.1	Sala de Reunião - Realocar espaço	Não se aplica – lógica binária
3.2.2	Montagem do mobiliário	Não se aplica – lógica binária
3.2.3	Instalação do hardware	Não se aplica – lógica binária
3.2.4	Instalação do software	Não se aplica – lógica binária
3.2.5	Instalação de telefone na sala de reunião	Não se aplica – lógica binária

3.2.6	Instalação de ponto de rede na sala de reunião	Não se aplica – lógica binária
3.2.7	Liberação do novo layout (MARCO)	-
3.3	Definição dos procedimentos operacionais	Não se aplica – lógica binária
3.4	Implantação dos procedimentos operacionais	**Métrica: % planejado/semana** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
3.5	Definição da documentação padrão	Não se aplica – lógica binária
3.6	Implantação da documentação padrão	**Métrica: % planejado/semana** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
3.7	Treinamento na forma do PMI	**Métrica: % planejado/dia** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
3.8	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	**Métrica: % planejado/dia** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
3.9	Seleção do projeto piloto para implementar a metodologia de gerenciamento	Não se aplica – lógica binária
3.10	Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	**Métrica: % planejado/dia** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
3.11	Projeto piloto gerenciado na forma PMI – Relatório (MARCO DA ETAPA)	-
4	Gerenciamento de projetos – ETAPA 4	-
4.1	Auditoria do processo	**Métrica: % planejado/dia** **Baixo: 0,8≤x** **Médio: 0,6≤x≤0,8** **Alto:x≤0,6**
4.2	Implementação das moficações necessárias	Não se aplica – lógica binária
4.3	Relatório de testes concluído (MARCO DA ETAPA)	-
5	Validação da metodologia – ETAPA 5	-
5.1	Análise dos resultados do projeto piloto	Não se aplica – lógica binária
5.2	Termo de aprovação dos resultados pela organização	Não se aplica – lógica binária
5.3	Aceite final (MARCO DA ETAPA)	-

Identificação dos Riscos (11.2)



A medição dos riscos se dará pela variabilidade das métricas de controle conforme apresentadas na tabela de avaliação de probabilidade e impacto dos riscos.

Considerando que as atividades e as conseqüências do risco, neste projeto, possuem natureza semelhante, para fins de identificação de GATILHOS, será considerado que uma variabilidade de métrica, em atraso, superior a 30% da realização planejada, já indica que o risco ocorreu exigindo a tomada de providências e respostas ao risco.

WBS	Atividade	Risco de projeto	Principais fatores de riscos identificados (causas)	Consequências	Periodici-dade
1.3	Levanta-mento da situação atual	Levantamento não ser realizado	Dificuldade de acesso a base de dados, falta de registros, lentidão do sistema, complexidade, ausência/falta de membros da equipe, projeto pioneiro, falta de padronização, chuva, greve de funcionários	Não execução do projeto	Diário
3.1.2.1	Realização das aquisições	Aquisições não serem realizadas	Falta de peça no mercado, falta de especificação técnica, atraso no fornecimento (entregas),	Atrasos no projeto; Infra-estrutura necessária indisponível	Semanal

			erro nas estimativas de custo, indefinições nas contratações, pessoal inadequado, cotação incompleta, recursos inadequados, cotação do dólar/euro		
3.2	Infra-estrutura	Infra-estrutura não ser criada	Atrasos na entrega, material não conforme, falta de energia, falta de recursos e MO, pane na rede de telefonia, configuração de hardware/software, falta de qualificação	Atrasos no projeto; Infra-estrutura necessária indisponível	Semanal
3.4	Implantação dos procedimentos operacionais	Procedimentos não serem implantados	Complexidade, procedimento mal definido, falta de ferramentas/recursos/MO, dificuldade para aprovação da implementação, resistência cultural	Melhores prática em gerenciamento de projetos não implementadas; Atrasos no projeto;	Semanal
3.6	Implantação da documentação padrão	Documentação não ser implantada	Complexidade, documentação mal definido, falta de ferramentas/recursos/MO, dificuldade para aprovação da implementação, resistência cultural	Melhores prática em gerenciamento de projetos não documentadas Atrasos no projeto;	Semanal
3.7	Treinamento (práticas conforme PMI)	Treinamento não ser realizado	Atrasos pela consultoria, falta de material didático, falta de qualidade e qualificação dos instrutores, local inadequado, alfândega, PMBOK em língua estrangeira, falta de energia e telefonia, falta de MO, problemas de hardware e software	Equipe desconhece as melhores práticas em gerenciamento de projetos Atrasos no projeto;	Diário
3.8	Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	Treinamento não ser realizado	Atrasos pela consultoria, falta de material didático, falta de qualidade e qualificação dos instrutores, local inadequado, alfândega, PMBOK em língua estrangeira, falta de energia e telefonia, falta de MO, problemas de hardware e software	Equipe incapaz de manusear o software Atrasos no projeto;	Diário
3.10	Implantação da	Melhores práticas não	Resistência cultural, complexidade, falta de	Melhores práticas não	Diário

	metodologia no Projeto Piloto de P&D	serem implantadas	recursos, ineficácia do treinamento , estrutura inadequada, falha em hardware e software	implementadas ou parcialmente implementadas; Atrasos no projeto;	
4.1	Auditoria de processo	Auditoria não ser realizada	Não conformidade do processo, auditor não qualificado, atrasos na implementação e gerenciamento de projetos, complexidade, falta de recursos/RH/hardware e software.	Projeto não auditado ou parcialmente auditado; Atrasos no projeto;	Diário

Qualificação dos Riscos (11.3)



Dentre todos os fatores de riscos, listados anteriormente na identificação, usando a opinião especializada do gerente do projeto, baseado na experiência, foi eleito apenas um fator para fins de ilustração do uso das técnicas e ferramentas para gerenciamento de riscos.

Registro de risco						
WBS	**Risco (11.2)**	**Categoria (11.1)**	**Probabilidade (11.3)**	**Impacto (11.3)**	**Grau de risco (11.3)**	**Resposta ao risco (11.5)**
1.3	Levantamento não ser realizado	Conhecimento da aplicação	Baixo (0,1)	Baixo (0,05)	Baixo (0,01)	Contratar nova consultoria com experiência comprovado nesse segmento.(TRANSFERIR) Resp: AT
3.1.2.1	Aquisições não serem realizadas	Restrições de prazo	Médio (0,5)	Alto (0,8)	Alto (0,4)	Realizar aquisições em urgência (MITIGAR) Resp: CP e GP
3.2	Infraestrutura não ser criada	Restrições de prazo	Baixo (0,1)	Médio (0,2)	Baixo (0,02)	Alocar mais pessoal para realizar a tarefa (MITIGAR) Resp: GP
3.4	Prodecimentos não serem implantados	Complexidade das funções a serem implementadas	Baixo (0,1)	Médio (0,2)	Baixo (0,02)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP
3.6	Documentação não ser implantada	Consistência	Baixo (0,1)	Baixo (0,05)	Baixo (0,01)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP
3.7	Treinamento não ser realizado	Restrições operacionais	Médio (0,5)	Médio (0,2)	Médio (0,1)	Contratar outro fornecedor para o treinamento (TRANSFERIR) Resp: CP, AT e GP
3.8	Treinamento não ser realizado	Restrições operacionais	Médio (0,5)	Médio (0,2)	Médio (0,1)	Contratar outro fornecedor para o treinamento (TRANSFERIR) Resp: CP, AT e GP
3.10	Melhores práticas não serem implantadas	Configuração	Médio (0,5)	Alto (0,8)	Alto (0,4)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP
4.1	Auditoria não ser realizada	Consistentes	Baixo (0,1)	Baixo (0,1)	Baixo (0,01)	Contratar auditoria externa (TRANSFERIR) Resp: CP e GP
Total					**1,07**	
Máxima pontuação do projeto = 9 itens x 0,72					**6,48**	

Considerando que o projeto está no primeiro tercil o RISCO DO PROJETO É BAIXO.

Quantificação dos Riscos (11.4)

Conforme idéia inicial do projeto expressa no Project Charter, o período previsto para execução do projeto será de 1 ano. Para fins de avaliação de risco, foi identificado que um impacto em termos de atraso no projeto poderia estendê-lo para a data de 30/06 e como data possível para a antecipação, 15/05.

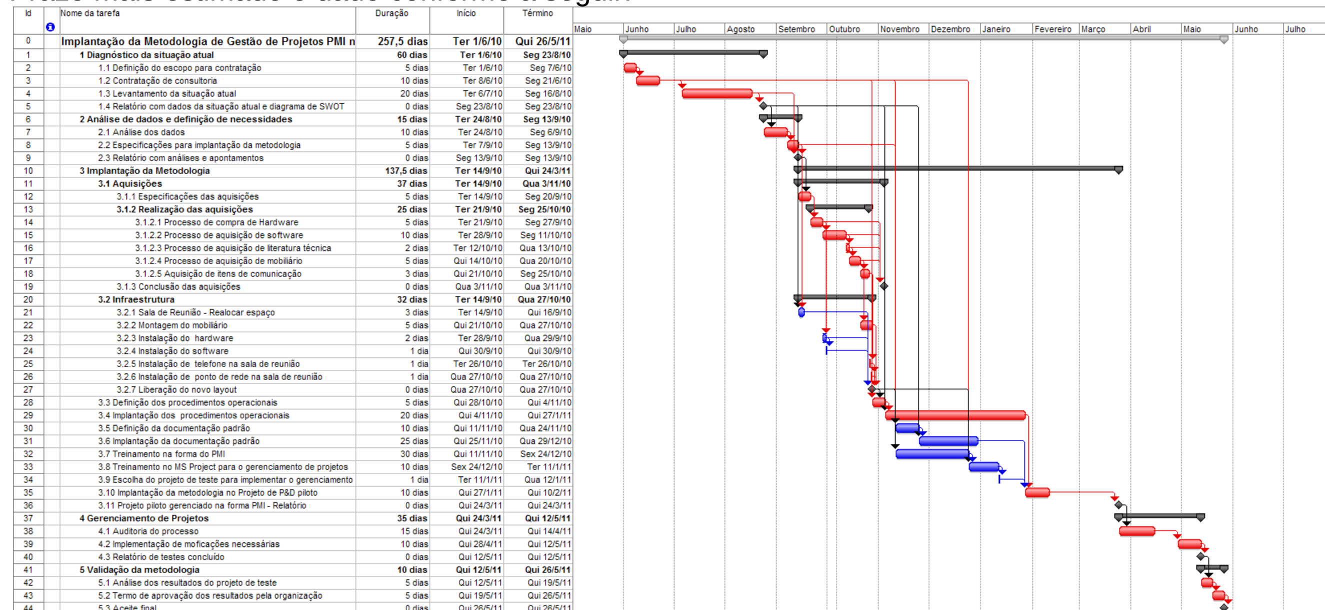
Para este cálculo, foi utilizada a fórmula PERT:

$$Prazo_{esperado} = \frac{Prazo_{Otimista} + 4.Prazo_{Estimado} + Prazo_{Pessimista}}{6}$$

$$DesvioPadrão = \frac{Prazo_{Otimista} - Prazo_{Pessimista}}{6}$$

O prazo esperado para conclusão do projeto considerando um grau de confiança de 95% é de 14/06/2011, conforme descrito a seguir:

Prazo mais estimado é dado conforme a seguir:



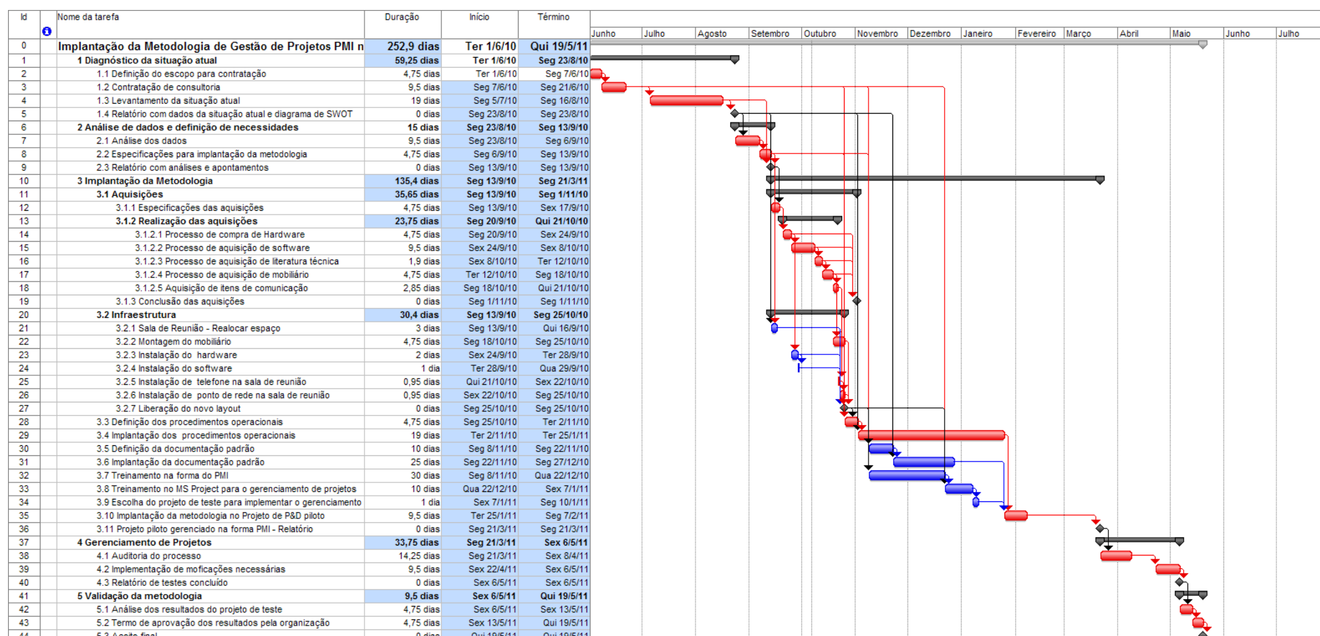
Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI n**	**257,5 dias**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/5/11**
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**60 dias**	**Ter 1/6/10**	**Seg 23/8/10**
2	1.1 Definição do escopo para contratação	5 dias	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10
3	1.2 Contratação de consultoria	10 dias	Ter 8/6/10	Seg 21/6/10
4	1.3 Levantamento da situação atual	20 dias	Ter 6/7/10	Seg 16/8/10
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	0 dias	Seg 23/8/10	Seg 23/8/10
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**15 dias**	**Ter 24/8/10**	**Seg 13/9/10**
7	2.1 Análise dos dados	10 dias	Ter 24/8/10	Seg 6/9/10
8	2.2 Especificações para implantação da metodologia	5 dias	Ter 7/9/10	Seg 13/9/10
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	0 dias	Seg 13/9/10	Seg 13/9/10
10	**3 Implantação da Metodologia**	**137,5 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qui 24/3/11**
11	**3.1 Aquisições**	**37 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 3/11/10**
12	3.1.1 Especificações das aquisições	5 dias	Ter 14/9/10	Seg 20/9/10
13	**3.1.2 Realização das aquisições**	**25 dias**	**Ter 21/9/10**	**Seg 25/10/10**
14	3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	5 dias	Ter 21/9/10	Seg 27/9/10
15	3.1.2.2 Processo de aquisição de software	10 dias	Ter 28/9/10	Seg 11/10/10
16	3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica	2 dias	Ter 12/10/10	Qua 13/10/10
17	3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	5 dias	Qui 14/10/10	Qua 20/10/10
18	3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	3 dias	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	0 dias	Qua 3/11/10	Qua 3/11/10
20	**3.2 Infraestrutura**	**32 dias**	**Ter 14/9/10**	**Qua 27/10/10**
21	3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	3 dias	Ter 14/9/10	Qui 16/9/10
22	3.2.2 Montagem do mobiliário	5 dias	Qui 21/10/10	Qua 27/10/10
23	3.2.3 Instalação do hardware	2 dias	Ter 28/9/10	Qua 29/9/10
24	3.2.4 Instalação do software	1 dia	Qui 30/9/10	Qui 30/9/10
25	3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	1 dia	Ter 26/10/10	Ter 26/10/10
26	3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião	1 dia	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10
27	3.2.7 Liberação do novo layout	0 dias	Qua 27/10/10	Qua 27/10/10
28	3.3 Definição dos procedimentos operacionais	5 dias	Qui 28/10/10	Qui 4/11/10
29	3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	20 dias	Qui 4/11/10	Qui 27/1/11
30	3.5 Definição da documentação padrão	10 dias	Qui 11/11/10	Qua 24/11/10
31	3.6 Implantação da documentação padrão	25 dias	Qui 25/11/10	Qua 29/12/10
32	3.7 Treinamento na forma do PMI	30 dias	Qui 11/11/10	Sex 24/12/10
33	3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	10 dias	Sex 24/12/10	Ter 11/1/11
34	3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	1 dia	Ter 11/1/11	Qua 12/1/11
35	3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	10 dias	Qui 27/1/11	Qui 10/2/11
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	0 dias	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**35 dias**	**Qui 24/3/11**	**Qui 12/5/11**
38	4.1 Auditoria do processo	15 dias	Qui 24/3/11	Qui 14/4/11
39	4.2 Implementação de moficações necessárias	10 dias	Qui 28/4/11	Qui 12/5/11
40	4.3 Relatório de testes concluído	0 dias	Qui 12/5/11	Qui 12/5/11
41	**5 Validação da metodologia**	**10 dias**	**Qui 12/5/11**	**Qui 26/5/11**
42	5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	5 dias	Qui 12/5/11	Qui 19/5/11
43	5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização	5 dias	Qui 19/5/11	Qui 26/5/11
44	5.3 Aceite final	0 dias	Qui 26/5/11	Qui 26/5/11

26/5/2011 Nº dia 257,5

Foi então atuado nas atividades do **caminho crítico** para duas condições: otimista (95% do estimado) e pessimista (115% do estimado)

Os dados para o Prazo otimista são apresentados a seguir:

	Nº dias
19/5/2011	252,9

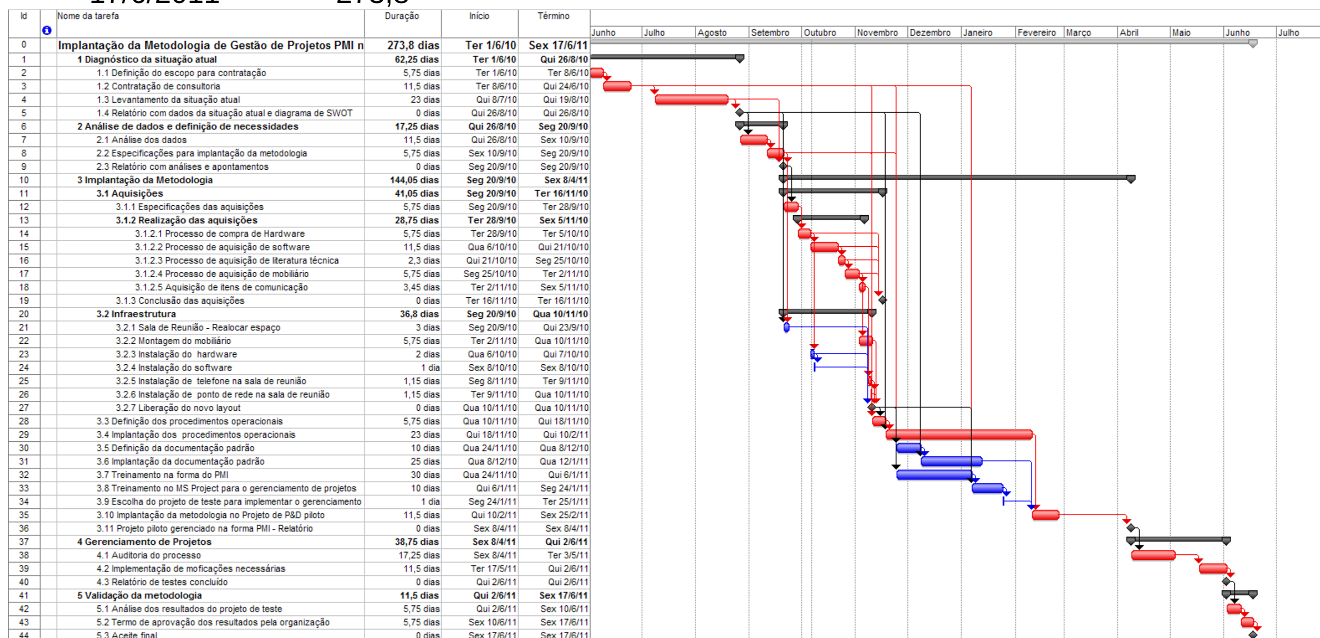


Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI n**	**252,9 dias**	**Ter 1/6/10**	**Qui 19/5/11**
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**59,25 dias**	**Ter 1/6/10**	**Seg 23/8/10**
2	1.1 Definição do escopo para contratação	4,75 dias	Ter 1/6/10	Seg 7/6/10
3	1.2 Contratação de consultoria	9,5 dias	Seg 7/6/10	Seg 21/6/10
4	1.3 Levantamento da situação atual	19 dias	Seg 5/7/10	Seg 16/8/10
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	0 dias	Seg 23/8/10	Seg 23/8/10
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**15 dias**	**Seg 23/8/10**	**Seg 13/9/10**
7	2.1 Análise dos dados	9,5 dias	Seg 23/8/10	Seg 6/9/10
8	2.2 Especificações para implantação da metodologia	4,75 dias	Seg 6/9/10	Seg 13/9/10
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	0 dias	Seg 13/9/10	Seg 13/9/10
10	**3 Implantação da Metodologia**	**135,4 dias**	**Seg 13/9/10**	**Seg 21/3/11**
11	**3.1 Aquisições**	**35,65 dias**	**Seg 13/9/10**	**Seg 1/11/10**
12	3.1.1 Especificações das aquisições	4,75 dias	Seg 13/9/10	Sex 17/9/10
13	**3.1.2 Realização das aquisições**	**23,75 dias**	**Seg 20/9/10**	**Qui 21/10/10**
14	3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	4,75 dias	Seg 20/9/10	Sex 24/9/10
15	3.1.2.2 Processo de aquisição de software	9,5 dias	Sex 24/9/10	Sex 8/10/10
16	3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica	1,9 dias	Sex 8/10/10	Ter 12/10/10
17	3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	4,75 dias	Ter 12/10/10	Seg 18/10/10
18	3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	2,85 dias	Seg 18/10/10	Qui 21/10/10
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	0 dias	Seg 1/11/10	Seg 1/11/10
20	**3.2 Infraestrutura**	**30,4 dias**	**Seg 13/9/10**	**Seg 25/10/10**
21	3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	3 dias	Seg 13/9/10	Qui 16/9/10
22	3.2.2 Montagem do mobiliário	4,75 dias	Seg 18/10/10	Seg 25/10/10
23	3.2.3 Instalação do hardware	2 dias	Sex 24/9/10	Ter 28/9/10
24	3.2.4 Instalação do software	1 dia	Ter 28/9/10	Qua 29/9/10
25	3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	0,95 dias	Qui 21/10/10	Sex 22/10/10
26	3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião	0,95 dias	Sex 22/10/10	Seg 25/10/10
27	3.2.7 Liberação do novo layout	0 dias	Seg 25/10/10	Seg 25/10/10
28	3.3 Definição dos procedimentos operacionais	4,75 dias	Seg 25/10/10	Ter 2/11/10
29	3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	19 dias	Ter 2/11/10	Ter 25/1/11
30	3.5 Definição da documentação padrão	10 dias	Seg 8/11/10	Seg 22/11/10
31	3.6 Implantação da documentação padrão	25 dias	Seg 22/11/10	Seg 27/12/10
32	3.7 Treinamento na forma do PMI	30 dias	Seg 8/11/10	Qua 22/12/10
33	3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	10 dias	Qua 22/12/10	Sex 7/1/11
34	3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	1 dia	Sex 7/1/11	Seg 10/1/11
35	3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	9,5 dias	Ter 25/1/11	Seg 7/2/11
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	0 dias	Seg 21/3/11	Seg 21/3/11
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**33,75 dias**	**Seg 21/3/11**	**Sex 6/5/11**
38	4.1 Auditoria do processo	14,25 dias	Seg 21/3/11	Sex 8/4/11
39	4.2 Implementação de moficações necessárias	9,5 dias	Sex 22/4/11	Sex 6/5/11
40	4.3 Relatório de testes concluído	0 dias	Sex 6/5/11	Sex 6/5/11
41	**5 Validação da metodologia**	**9,5 dias**	**Sex 6/5/11**	**Qui 19/5/11**
42	5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	4,75 dias	Sex 6/5/11	Sex 13/5/11
43	5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização	4,75 dias	Sex 13/5/11	Qui 19/5/11
44	5.3 Aceite final	0 dias	Qui 19/5/11	Qui 19/5/11

Os dados para o Prazo pessimista são mostrados abaixo:

Nº dias:

17/6/2011 273,8



Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI n**	**273,8 dias**	**Ter 1/6/10**	**Sex 17/6/11**
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	**62,25 dias**	**Ter 1/6/10**	**Qui 26/8/10**
2	1.1 Definição do escopo para contratação	5,75 dias	Ter 1/6/10	Ter 8/6/10
3	1.2 Contratação de consultoria	11,5 dias	Ter 8/6/10	Qui 24/6/10
4	1.3 Levantamento da situação atual	23 dias	Qui 8/7/10	Qui 19/8/10
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	0 dias	Qui 26/8/10	Qui 26/8/10
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	**17,25 dias**	**Qui 26/8/10**	**Seg 20/9/10**
7	2.1 Análise dos dados	11,5 dias	Qui 26/8/10	Sex 10/9/10
8	2.2 Especificações para implantação da metodologia	5,75 dias	Sex 10/9/10	Seg 20/9/10
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	0 dias	Seg 20/9/10	Seg 20/9/10
10	**3 Implantação da Metodologia**	**144,05 dias**	**Seg 20/9/10**	**Sex 8/4/11**
11	**3.1 Aquisições**	**41,05 dias**	**Seg 20/9/10**	**Ter 16/11/10**
12	3.1.1 Especificações das aquisições	5,75 dias	Seg 20/9/10	Ter 28/9/10
13	**3.1.2 Realização das aquisições**	**28,75 dias**	**Ter 28/9/10**	**Sex 5/11/10**
14	3.1.2.1 Processo de compra de Hardware	5,75 dias	Ter 28/9/10	Ter 5/10/10
15	3.1.2.2 Processo de aquisição de software	11,5 dias	Qua 6/10/10	Qui 21/10/10
16	3.1.2.3 Processo de aquisição de literatura técnica	2,3 dias	Qui 21/10/10	Seg 25/10/10
17	3.1.2.4 Processo de aquisição de mobiliário	5,75 dias	Seg 25/10/10	Ter 2/11/10
18	3.1.2.5 Aquisição de itens de comunicação	3,45 dias	Ter 2/11/10	Sex 5/11/10
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	0 dias	Ter 16/11/10	Ter 16/11/10
20	**3.2 Infraestrutura**	**36,8 dias**	**Seg 20/9/10**	**Qua 10/11/10**
21	3.2.1 Sala de Reunião - Realocar espaço	3 dias	Seg 20/9/10	Qui 23/9/10
22	3.2.2 Montagem do mobiliário	5,75 dias	Ter 2/11/10	Qua 10/11/10
23	3.2.3 Instalação do hardware	2 dias	Qua 6/10/10	Qui 7/10/10
24	3.2.4 Instalação do software	1 dia	Sex 8/10/10	Sex 8/10/10
25	3.2.5 Instalação de telefone na sala de reunião	1,15 dias	Seg 8/11/10	Ter 9/11/10
26	3.2.6 Instalação de ponto de rede na sala de reunião	1,15 dias	Ter 9/11/10	Qua 10/11/10
27	3.2.7 Liberação do novo layout	0 dias	Qua 10/11/10	Qua 10/11/10
28	3.3 Definição dos procedimentos operacionais	5,75 dias	Qua 10/11/10	Qui 18/11/10
29	3.4 Implantação dos procedimentos operacionais	23 dias	Qui 18/11/10	Qui 10/2/11
30	3.5 Definição da documentação padrão	10 dias	Qua 24/11/10	Qua 8/12/10
31	3.6 Implantação da documentação padrão	25 dias	Qua 8/12/10	Qua 12/1/11
32	3.7 Treinamento na forma do PMI	30 dias	Qua 24/11/10	Qui 6/1/11
33	3.8 Treinamento no MS Project para o gerenciamento de projetos	10 dias	Qui 6/1/11	Seg 24/1/11
34	3.9 Escolha do projeto de teste para implementar o gerenciamento	1 dia	Seg 24/1/11	Ter 25/1/11
35	3.10 Implantação da metodologia no Projeto de P&D piloto	11,5 dias	Qui 10/2/11	Sex 25/2/11
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	0 dias	Sex 8/4/11	Sex 8/4/11
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	**38,75 dias**	**Sex 8/4/11**	**Qui 2/6/11**
38	4.1 Auditoria do processo	17,25 dias	Sex 8/4/11	Ter 3/5/11
39	4.2 Implementação de moficações necessárias	11,5 dias	Ter 17/5/11	Qui 2/6/11
40	4.3 Relatório de testes concluído	0 dias	Qui 2/6/11	Qui 2/6/11
41	**5 Validação da metodologia**	**11,5 dias**	**Qui 2/6/11**	**Sex 17/6/11**
42	5.1 Análise dos resultados do projeto de teste	5,75 dias	Qui 2/6/11	Sex 10/6/11
43	5.2 Termo de aprovação dos resultados pela organização	5,75 dias	Sex 10/6/11	Sex 17/6/11
44	5.3 Aceite final	0 dias	Sex 17/6/11	Sex 17/6/11

DATA ESTIMADA USANDO A FÓRMULA PERT:

$$\text{Prazo}_{\text{esperado}} = \frac{\text{Prazo}_{\text{Otimista}} + 4.\text{Prazo}_{\text{Estimado}} + \text{Prazo}_{\text{Pessimista}}}{6}$$

$$\text{DesvioPadrão} = \frac{\text{Prazo}_{\text{Otimista}} - \text{Prazo}_{\text{Pessimista}}}{6}$$

O Prazo Estimado é: 259,45
O Desvio padrão é 3,48

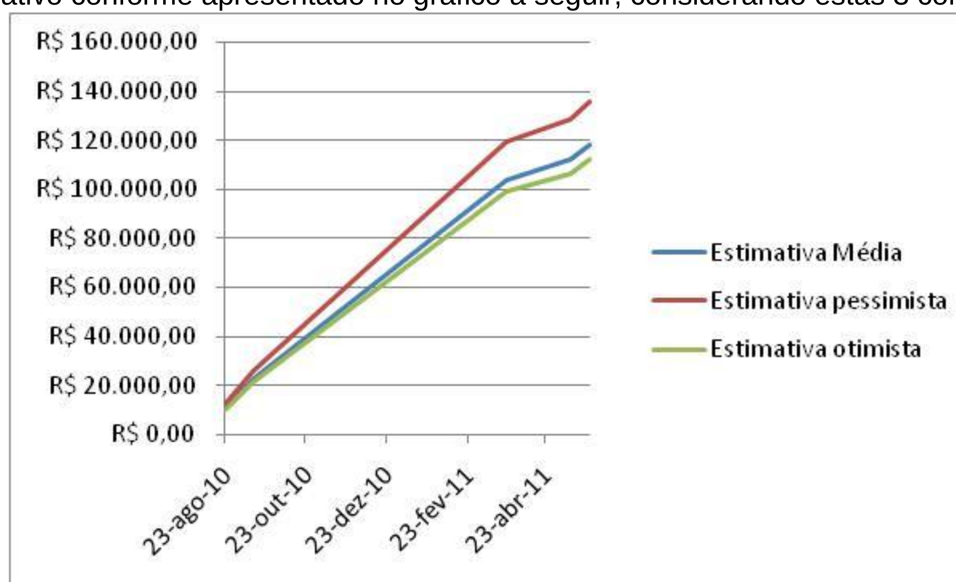
O prazo de execução do projeto com 95% de confiança será: 266,41 dias (10/06/2011)

Definição do custo do Projeto com grau de confiança de 95% utilizando a distribuição triangular para esta quantificação

O custo do projeto com grau de confiança de 95% é de R$ 122.289,63

Este valor foi obtido da seguinte forma:

Considerando o custo do projeto como estimativa, foram obtidos os valores para a situação pessimista (15% superior ao valor estimado) e otimista (5% inferior ao valor estimado). Foi então feito o valor cumulativo conforme apresentado no gráfico a seguir, considerando estas 3 condições:



Foi utilizada a fórmula PERT:

$$Custo_{médio} = \frac{Custo_{Otimista} + 4.Custo_{Estimado} + Custo_{Pessimista}}{6}$$

$$DesvioPadrão = \frac{Custo_{Otimista} - Custo_{Pessimista}}{6}$$

Custo estimado = R$ 118.344,80
Custo otimista = R$ 112.427,56
Custo pessimista = R$ 136.096,52

O custo médio estimado é de R$ 120.317,21
Desvio Padrão R$ 3944,82
Para uma confiança de 95% temos Custo Médio + 2*Desvio → R$ 128.206,85

Os dados utilizados são apresentados na planilha Excel a seguir:

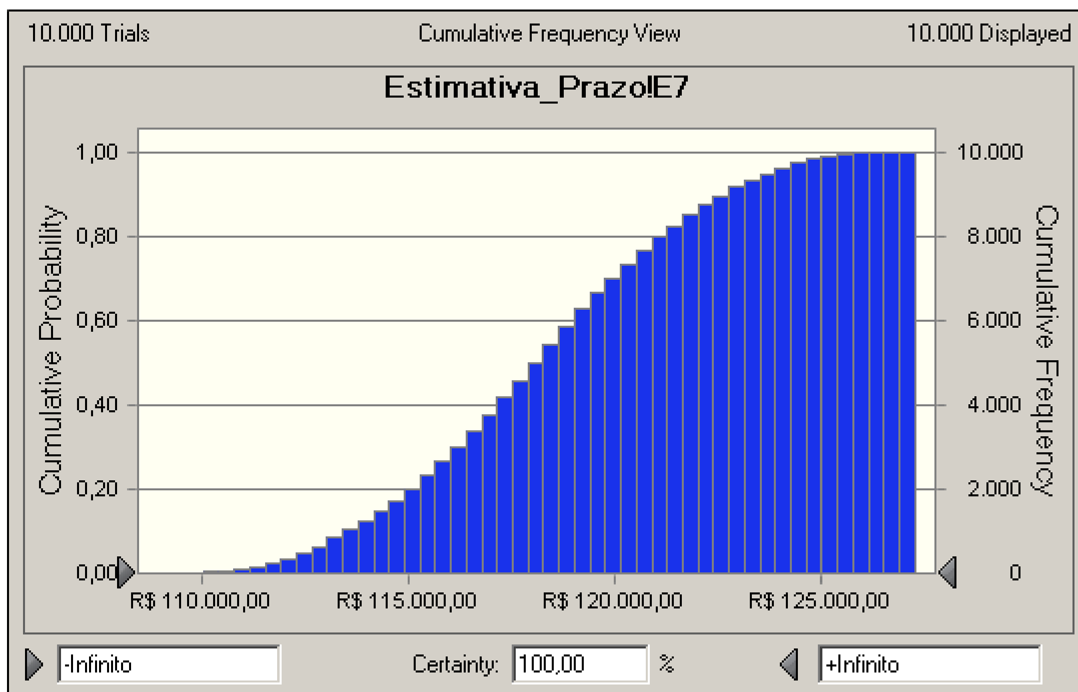
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
0		Implantação da Metodologia de Gestão de P	R$ 0,00	Estimativa Média	Cumulativo Médio	Data	Pessimista	Cum. Pessimista	Otimista	Cum. Otimista
1	1	Diagnóstico da situação atual	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	23/8/2010	R$ 12.886,90	R$ 12.886,90	R$ 10.645,70	R$ 10.645,70
6	2	Análise de dados e definição de necessidade	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 22.856,40	13/9/2010	R$ 13.397,96	R$ 26.284,86	R$ 11.067,88	R$ 21.713,58
10	3	Implantação da Metodologia	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 104.106,80	24/3/2011	R$ 93.437,96	R$ 119.722,82	R$ 77.187,88	R$ 98.901,46
37	4	Gerenciamento de Projetos	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 112.016,80	12/5/2011	R$ 9.096,50	R$ 128.819,32	R$ 7.514,50	R$ 106.415,96
41	5	Validação da metodologia	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 118.344,80	26/5/2011	R$ 7.277,20	R$ 136.096,52	R$ 6.011,60	R$ 112.427,56
				R$ 118.344,80			R$ 136.096,52		R$ 112.427,56	
			Média	R$ 120.317,21						
			Desvio padrão	986,2066667						
			Confiança de 95%	R$ 122.289,63						

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	0		Implantação da Metodologia de Gestão de P	R$ 0,00	Estimativa Média	Cumulativo Médio	Data	Pessimista	Cum. Pessimista	Otimista	Cum. Otimista
2	1	1	Diagnóstico da situação atual	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	R$ 11.206,00	23/08/2010	R$ 12.886,90	R$ 12.886,90	R$ 10.645,70	R$ 10.645,70
3	6	2	Análise de dados e definição de necessidade	R$ 11.650,40	R$ 11.650,40	R$ 22.856,40	13/09/2010	R$ 13.397,96	R$ 26.284,86	R$ 11.067,88	R$ 21.713,58
4	10	3	Implantação da Metodologia	R$ 81.250,40	R$ 81.250,40	R$ 104.106,80	24/03/2011	R$ 93.437,96	R$ 119.722,82	R$ 77.187,88	R$ 98.901,46
5	37	4	Gerenciamento de Projetos	R$ 7.910,00	R$ 7.910,00	R$ 112.016,80	12/05/2011	R$ 9.096,50	R$ 128.819,32	R$ 7.514,50	R$ 106.415,96
6	41	5	Validação da metodologia	R$ 6.328,00	R$ 6.328,00	R$ 118.344,80	26/05/2011	R$ 7.277,20	R$ 136.096,52	R$ 6.011,60	R$ 112.427,56
7					R$ 118.344,80			R$ 136.096,52		R$ 112.427,56	
8											
9											
10				Média	R$ 120.317,21						
11				Desvio padrão	986,2066667						
12				Confiança de 95%	R$ 122.289,63						

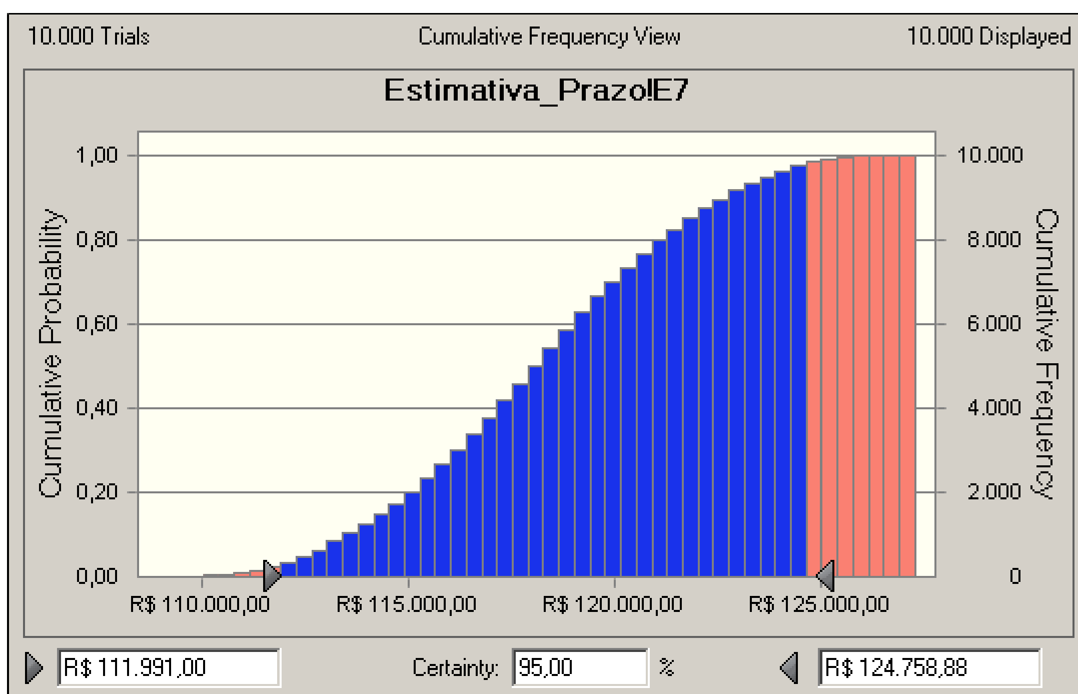
Nestas células foi atribuida a distribuição de probabilidade

Está célula é o alvo da solução de Monte Carlo

Simulação de Monte Carlo em distribuição triangular para todos os desembolsos:



A confiança de 95% é obtida em:



Fazendo este exemplo na seguinte condição (usando simulação de Monte Carlo)
Com as seguintes considerações:

1 Diagnóstico da situação atual

Distribuição normal com desvio padrão de 10%

2 Análise de dados e definição de necessidades

Distribuição triangular variando em +/-10%

3 Implantação da Metodologia

Distribuição normal com desvio padrão de 10%

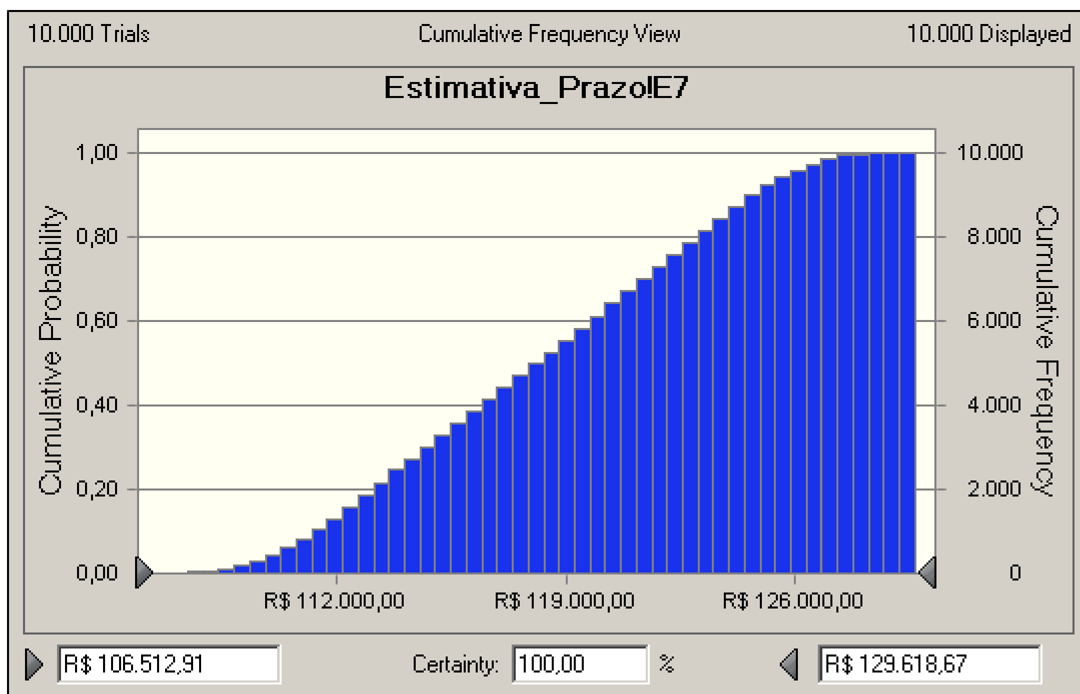
4 Gerenciamento de Projetos

Distribuição uniforme entre +/- 10 %

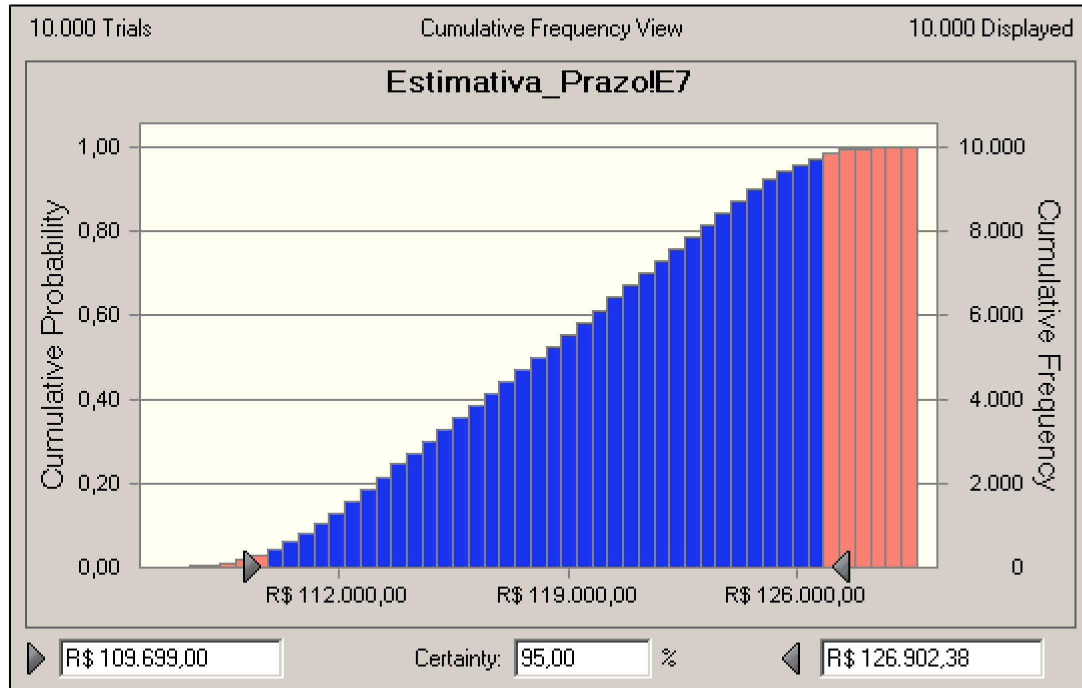
5 Validação da metodologia

Distribuição normal com desvio padrão de 10%

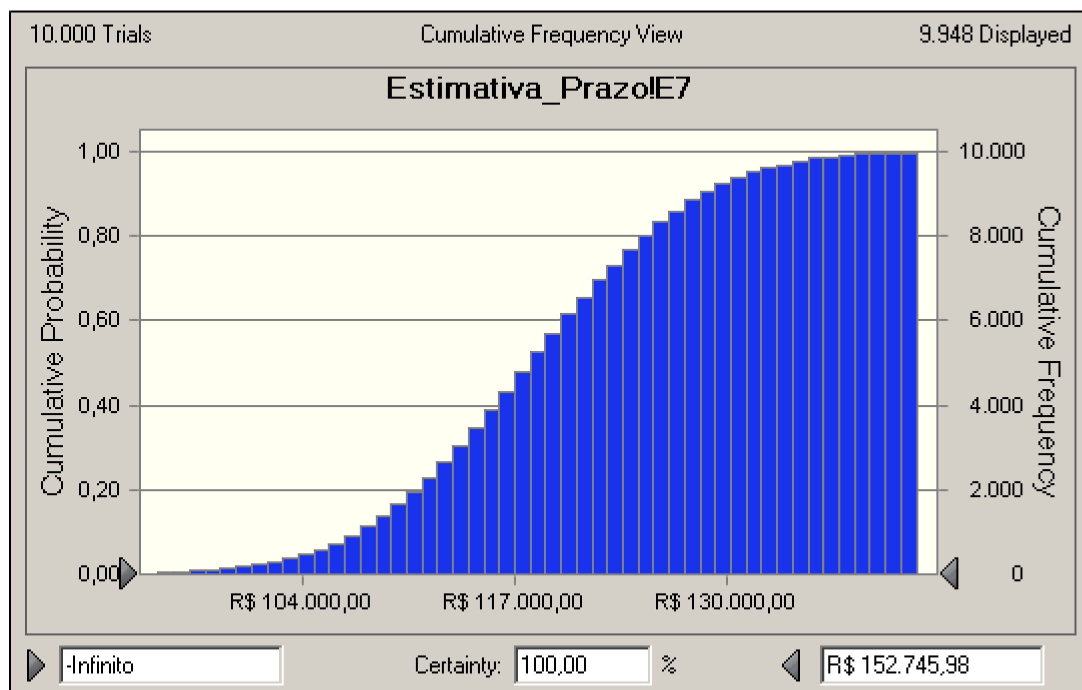
Para um sistema aleatório com 10.000 pontos resulta a seguinte simulação:



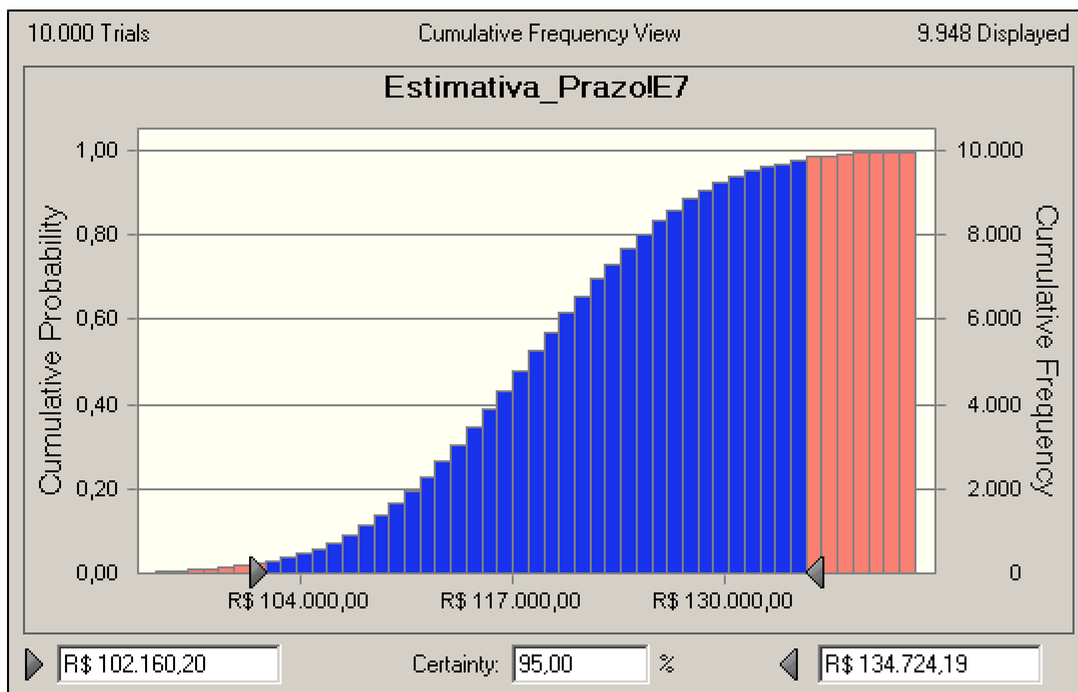
Com confiança de 95% temos:



Avaliando uma condição em que todos os custos tenham uma distribuição normal com desvio padrão de 10 % chega-se a seguinte curva “S”



Para uma confiança de 95% o valor é:

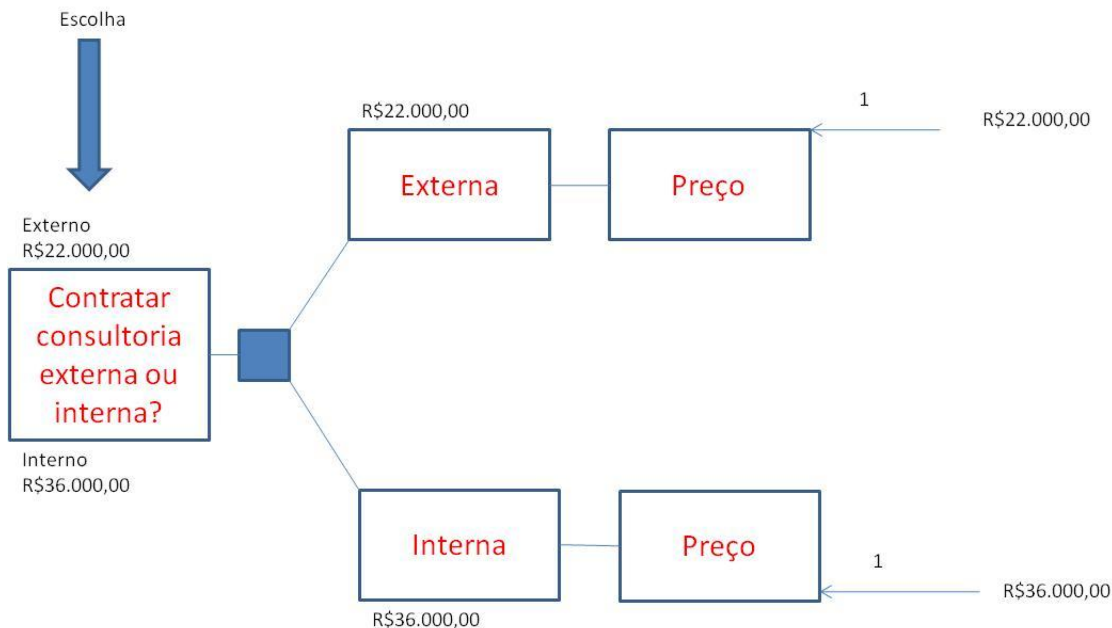


Exemplo de árvore de decisão para a contratação do Serviço de Consultoria, definição do melhor fornecedor e incertezas contidas na árvore, com as probabilidades e custos em cada ramo e nó de decisão

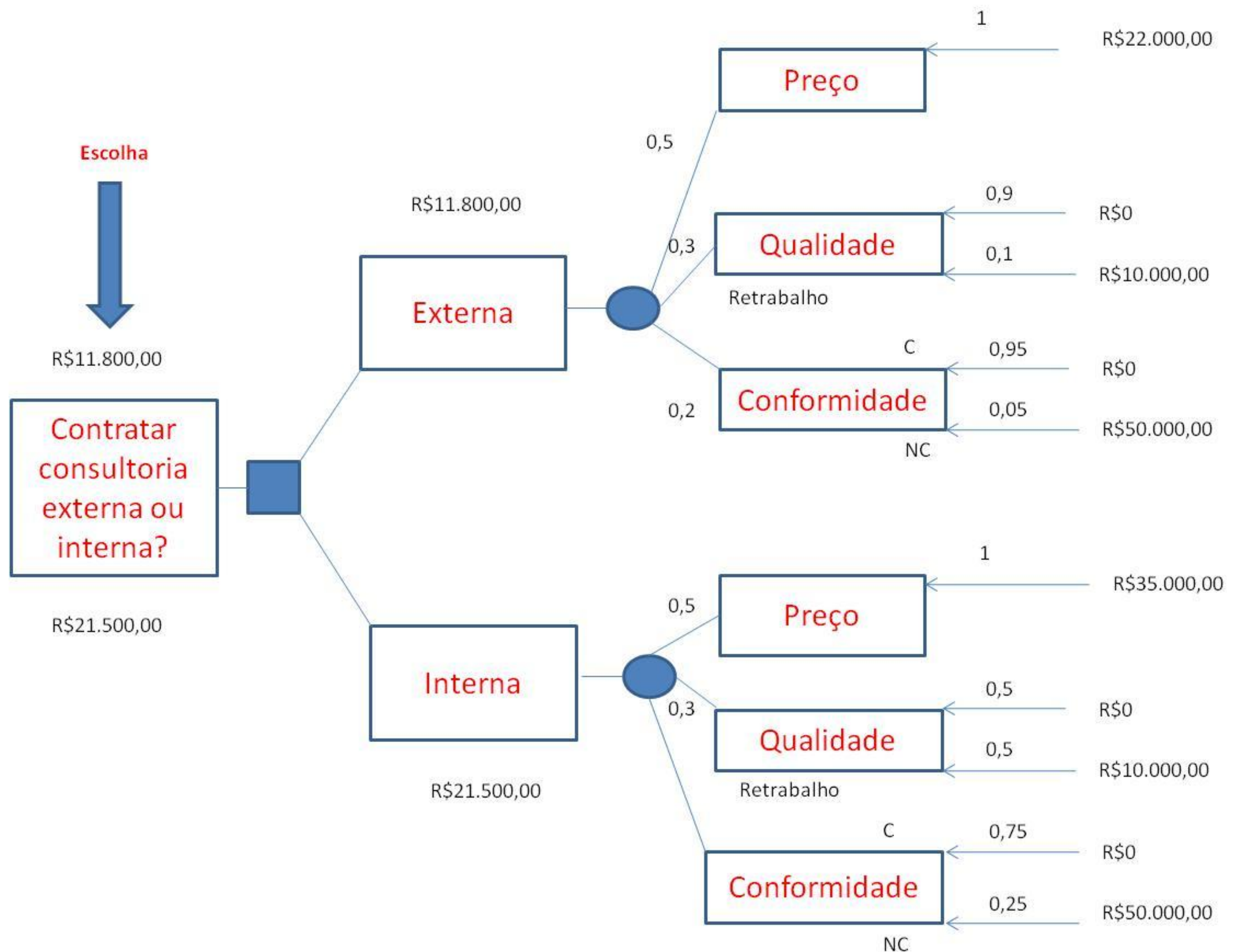
O processo de decisão em projeto é constante. A todo instante, o gerente do projeto ou a equipe de gerenciamento são chamados a tomar decisões. A seguir será ilustrado para este projeto o processo decisório utilizando da análise de árvore de decisão. A seguir será feita uma breve contextualização de forma a se ter elementos para montagem da árvore.

Uma importante decisão a ser feita é: contratar consultoria externa para diagnosticar, montar as estrutura de gerenciamento e treinar a equipe contribuindo para a validação das melhores práticas **ou** alocar pessoal interno de forma integral a fim de executar as atividades necessárias.

A cotação preliminar para a estimativa de custos indicou que uma consultoria externa cobraria pelo serviço o valor de R$22.000,00. Caso o serviço fosse realizado internamente seria necessário o deslocamento de no mínimo um engenheiro em tempo integral por 6 meses ao projeto (R$36.000,00), a fim de ser possível realizar o serviço. Apenas com estes dados poderia ser montada a seguinte decisão:



Esta decisão foi muito simples. De forma a adicionar outros elementos e complexidade à árvore de decisão, será considerada a conformidade da implementação. Nesse caso, não conformidades no gerenciamento dos projetos após a data prevista (JUN/2011) acarretará multas pelo regulador em R$50.000,00. Neste caso, considerando a experiência e profissionalismo da consultoria externa, a possibilidade de não conformidade é reduzida (5%). Já para implementação interna está possibilidade é um pouco maior (25%), uma vez que a pessoa recrutada deverá obter a competência durante a implantação das melhores práticas em gerenciamento. Outro item que será considerado é o custo da qualidade. No caso de retrabalho o custo adicional será de R$10.000,00. Para a consultoria externa as chances de retrabalho são da ordem de 10% e para o uso interno de 50%. Para este caso, será considerada a seguinte ponderação: Preço (0,5), conformidade (0,2) e qualidade (0,3).Para estes elementos a decisão fica da seguinte forma:

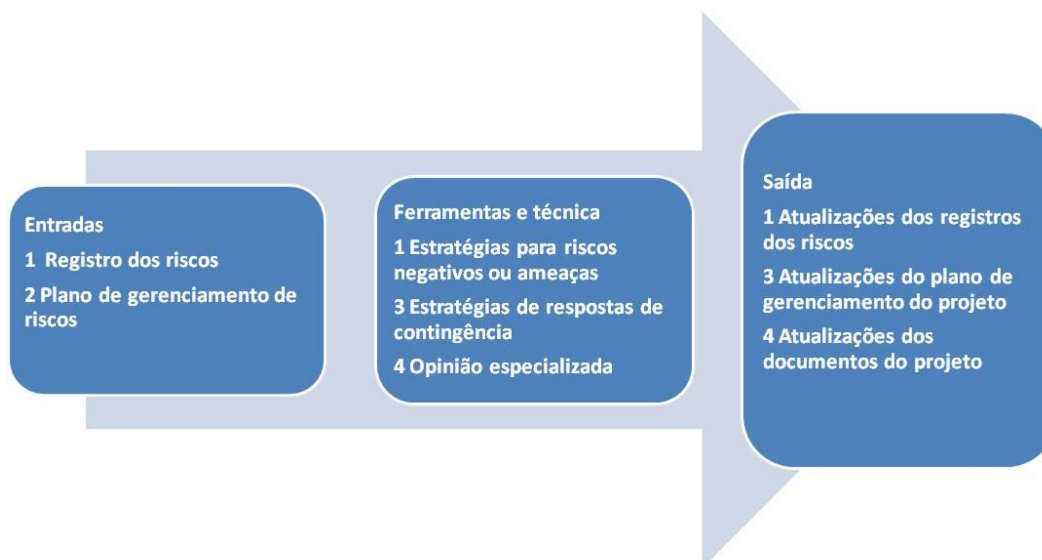


Entradas
1 Registro dos riscos
2 Plano de gerenciamento de riscos
3 Plano de gerenciamento de custos
4 Plano de gerenciamento do cronograma
5 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnica
1 Técnicas de coleta e apresentação de dados
2 Técnicas de modelagem e análise quantitativa
3 Opinião especializada

Saída
1 Atualizações dos registros dos riscos

Plano de Respostas ao Risco (11.5)



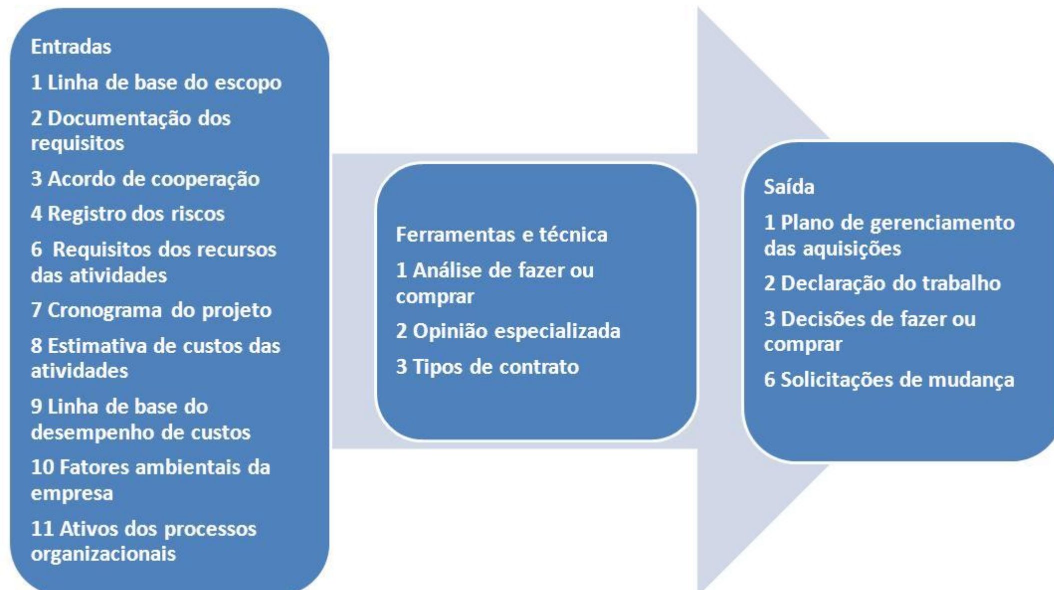
WBS	Atividade	Risco (11.2)	Grau de risco (11.3)	Resposta ao risco (11.5)	Orçamento e reservas de custo para implementar as estratégias	Plano de Contingên-cia	Riscos Residuais
1.3	Levanta-mento da situação atual	Levantamento não ser realizado	Baixo (0,01)	Contratar nova consultoria com experiência comprovado nesse segmento. (TRANS-FERIR) Resp: AT	10% do valor previsto para a etapa	Buscar na empresa funcioná-rios que tenham competen-cia para realizar o projeto	Sistema lento
3.1.2.1	Realiza-ção das aquisições	Aquisições não serem realizadas	Alto (0,4)	Realizar aquisições em urgência (MITIGAR) Resp: CP e GP	10% do valor previsto	Modificar cronogra-ma antecipan-do etapas que não dependam de aquisição	Falta de peças no mercado
3.2	Infra-estrutura	Infra-estrutura não ser criada	Baixo (0,02)	Alocar mais pessoal para realizar a tarefa	10% do RH previsto para a etapa	Deslocar engenheiro s da equipe	Greve

				(MITIGAR) Resp: GP		para a realização da infra-estrutura	
3.4	Implanta-ção dos procedi-mentos operacio-nais	Procedimentos não serem implantados	Baixo (0,02)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP	5% do RH previsto para a etapa	Deslocar engenheiros da equipe para a realização da infra-estrutura	Resistência cultural
3.6	Implanta-ção da document-tação padrão	Documenta-ção não ser implantada	Baixo (0,01)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP	5% do RH previsto para a etapa	Deslocar engenheiros da equipe para a realização da infra-estrutura	Resistência cultural
3.7	Treinamento	Treinamento não ser realizado	Médio (0,1)	Contratar outro fornecedor para o treinamento (TRANSFERIR) Resp: CP, AT e GP	15% do inicialmente previsto para o treinamento	Realizar o treinamento externo com 1 ou 2 membros da equipe que farão o papel de multiplicadores	Qualidade dos instrutores
3.8	Treina-mento no MS Project para o gerencia-mento de projetos	Treinamento não ser realizado	Médio (0,1)	Contratar outro fornecedor para o treinamento (TRANSFERIR) Resp: CP, AT e GP	15% do inicialmente previsto para o treinamento	Realizar o treinamento externo com 1 ou 2 membros da equipe que farão o papel de multiplicadores	Problemas de hardware
3.10	Implanta-ção da metodolo-gia no Projeto de P&D piloto	Melhores práticas não serem implantadas	Alto (0,4)	Implantar procedimentos (MITIGAR) Resp: GP	20% do RH previsto para a etapa	Deslocar técnicos da equipe para dar suporte a implementação	Equipe inapta para implemen-tar melhores práticas
4.1	Auditoria do processo	Auditoria não ser realizada	Baixo (0,01)	Contratar auditoria externa (tranferir) Resp: CP e GP	20% do valor previsto para a etapa	Contratação de consultoria externa	Não conformida-des no processo

10. Plano das Aquisições (12.0)

Planejar Compras e Aquisições (12.1)

A elaboração do Plano de Aquisições tem como base:



A análise de fazer ou comprar é feita de forma intuitiva e conforme apresentada a seguir. Uma vez que a Empresa MegaEngenharia SA não é uma fábrica de móveis, recursos de informática ou software, tais materiais e equipamentos serão adquiridos no mercado por preço fixo.

Pelo fato dos materiais e softwares necessários ao projeto não fazerem parte do portfólio de negócio da Empresa MegaEngenharia S.A, todos eles deverão ser adquiridos junto ao mercado, através de contratações concorrenciais.

O processo de aquisição ocorrerá da seguinte forma:

- Definição das especificações do produto ou serviço a ser adquirido;
- Análise do mercado fornecedor;
- Seleção de fornecedores por linha/tipos de produtos e/ou serviços;
- Definição do tipo de contrato a ser utilizado em cada caso;
- Análise e detalhamento das especificações
- Elaboração do cronograma para recebimento das propostas, se necessário com reunião técnica para esclarecimentos;
- Obtenção e avaliação das propostas;
- Definição dos itens a serem renegociados ou reorçados;
- Seleção das empresas fornecedoras;
- Elaboração de novo cronograma e fluxo de caixa
- Administração dos contratos: elaboração, coordenação e acompanhamento de contratos e cronogramas;

- Encerramento dos contratos: aceitação provisória ou definitiva e definição sobre a destinação das sobras do projeto;

MegaEngenharia AS	PROJETO: Implantação de gerenciamento de projeto no setor de P&D	ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR						Rev.: inicial Data: 20/0802010 Folha 1 de 1
ELABORADO POR: Cláudio Homero Ferreira da Silva (GP)								
Item de custo	Descrição do item de custo	Custo para FAZER o produto ou serviço		Custos totais para FAZER	Custo para COMPRAR o		Custo total para COMPRAR	Notas e recomendações
		Custo direto	Custo Indireto		Custo direto	Custo Indireto		
1	Consultoria em gerenciamento de projetos	30000	5000	35000	20000	2000	22000	Comprar
2	Computador			0	1700	300	2000	Comprar - Não é possível a opção fazer
3	MS Project 2007			0	2000	500	2500	Comprar - Não é possível a opção fazer
4	Literatura técnica			0	220	30	250	Comprar - Não é possível a opção fazer
5	Mesa			0	400	100	500	Comprar - Não é possível a opção fazer
6	Armário			0	400	100	500	Comprar - Não é possível a opção fazer
7	Cadeira			0	80	20	100	Comprar - Não é possível a opção fazer
8	Material de escritório			0	180	20	200	Comprar - Não é possível a opção fazer
9	Telefone			0	40	10	50	Comprar - Não é possível a opção fazer
Totais		30000	5000	35000	25020	3080	28100	Diferença final $ -6900

Além da compra de materiais de escritório e softwares, também está previsto a contratação de uma empresa de Consultoria especializada em gerenciamento de projetos. Esta empresa terá a responsabilidade de treinar/qualificar todos os colaboradores que desempenharão a função de Gerente de Projetos na organização ministrando também, curso de MS Project para os envolvidos.

Recursos a serem adquiridos / contratados para o projeto:

EAP/WBS	Quantidade	Material	Prazo	Quando	Tipo de Contrato
1.3	01	Consultoria	10 dias para contratação e prazo contratual de 06 meses	Início do projeto, após a definição do escopo do item 1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo

3.1.2.1	01	Computador	05 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.2	01	MS Project 2007	10 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.3	01	Literatura técnica	02 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.4	02	Mesa	05 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.4	01	Armário	05 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.4	06	Cadeira	05 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.4	02	Material de Escritório	05 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo
3.1.2.5	02	Telefone	03 dias para compra e entrega	Após a especificação das aquisições: 3.1.1 (ver cronograma)	Preço Fixo

Requisitos para as Aquisições / Contratações:

1 - Os softwares e equipamentos e informática deverão ser originais com licença de utilização e homologação.

2 - Os móveis para escritório deverão atender aos requisitos de ergonomia.

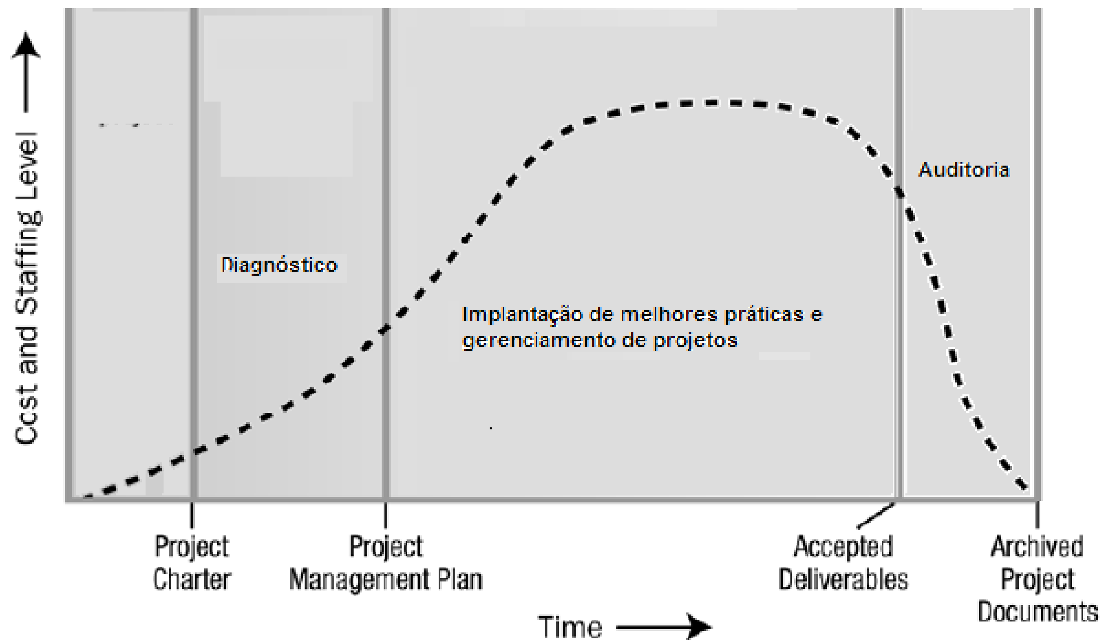
3 - A literatura técnica deverá ser proposta pela Consultoria e adquirida junto a órgãos de reconhecimento nacional.

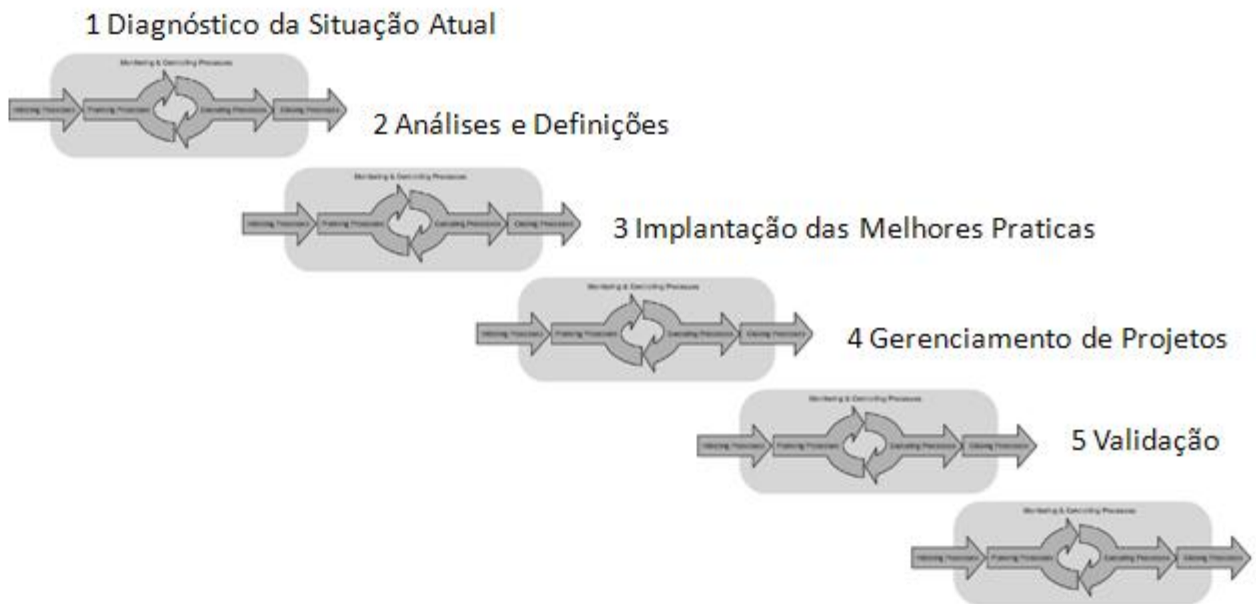
4 - A consultoria especializada deverá apresentar cartas de recomendação e ser certificada junto a um órgão certificador.

11. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto Integrado (4.2.3)

(coloque aqui o Ciclo de Vida escolhido para o Projeto)
(coloque aqui o Plano de Gerenciamento de Mudanças do Projeto, o Plano de configuração – Configuration Management Plan e os Pontos-Chave de Revisão – Milestones para Revisão do Projeto)

Ciclo de Vida do projeto





Plano de Gerenciamento de Mudanças

O gerente do projeto será o responsável pelas modificações a serem implementadas na condução do projeto. As mudanças devem ser formalmente solicitadas ao gerente do projeto e após analisadas deverá ser autorizada formalmente e documentado, conforme definido de forma mais detalhada no plano de comunicação.

Pontos-chaves de Revisão: os pontos-chave para revisão será os marcos das etapas

Id	Nome da tarefa	Junho – Julho – Agosto – Setembro – Outubro – Novembro – Dezembro – Janeiro – Fevereiro – Março – Abril – Maio – Junho
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Projetos PMI no Setor de P&D da MegaEngenharia SA**	
1	**1 Diagnóstico da situação atual**	
5	1.4 Relatório com dados da situação atual e diagrama de SWOT	23/8
6	**2 Análise de dados e definição de necessidades**	
9	2.3 Relatório com análises e apontamentos	13/9
10	**3 Implantação da Metodologia**	
11	**3.1 Aquisições**	
19	3.1.3 Conclusão das aquisições	3/11
20	**3.2 Infraestrutura**	
27	3.2.7 Liberação do novo layout	27/10
36	3.11 Projeto piloto gerenciado na forma PMI - Relatório	24/3
37	**4 Gerenciamento de Projetos**	
40	4.3 Relatório de testes concluído	12/5
41	**5 Validação da metodologia**	
44	5.3 Aceite final	26/5

(Coloque aqui o Fluxograma de todos os Processos para se Iniciar, Planejar, Executar, Monitorar e Controlar o escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições, bem como para encerrar o projeto)

OS PROCESSO DE PLANJEMENTO ENCONTRAM-SE NOS PLANOS DO PROJETO. A SEGUIR SÃO INSERIDOS OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE E ENCERRAMENTO

Gestão Integrada - Execução

Item 4.3 PMBoK 4ª Ed. – Orientar e gerenciar a execução do projeto

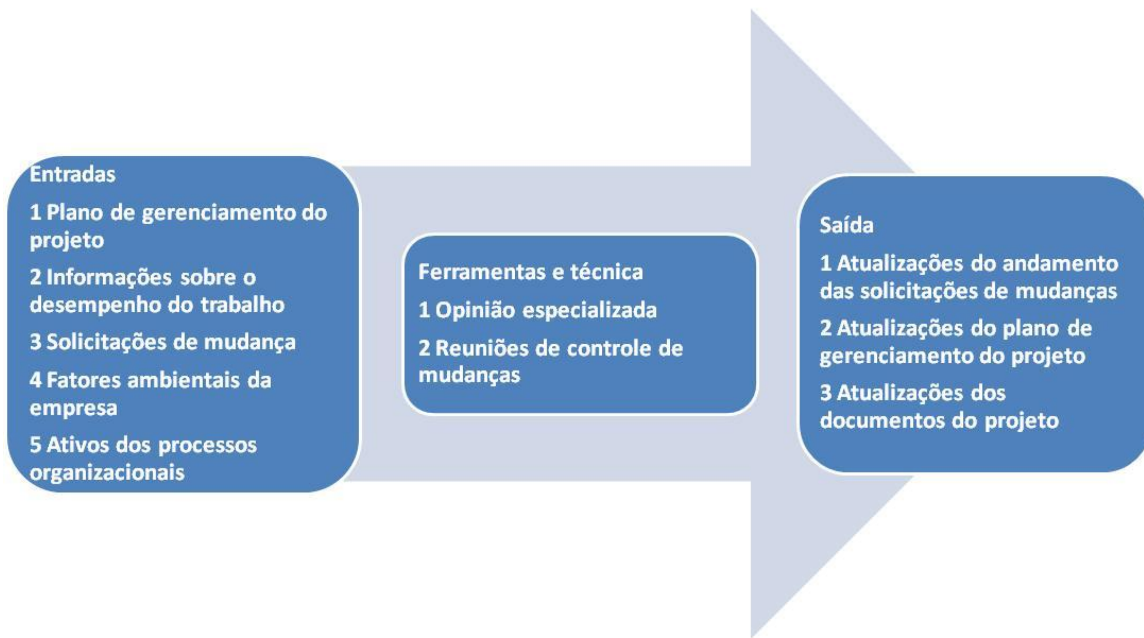


Gestão Integrada – Monitoramento e Controle

Item 4.4 PMBoK 4ª Ed. – Monitorar e controlar o trabalho do projeto

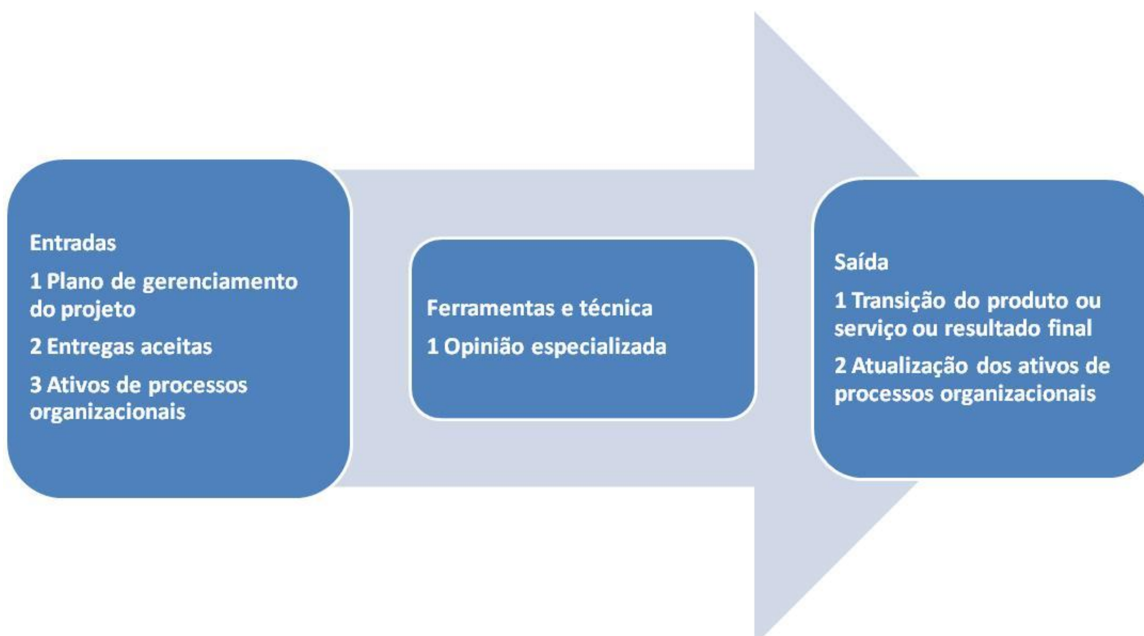


Item 4.5 PMBoK 4ª Ed. – Realizar o controle integrado de mudanças



Gestão Integrada – Encerramento

Item 4.6 PMBoK 4ª Ed. – Encerrar o projeto ou fase

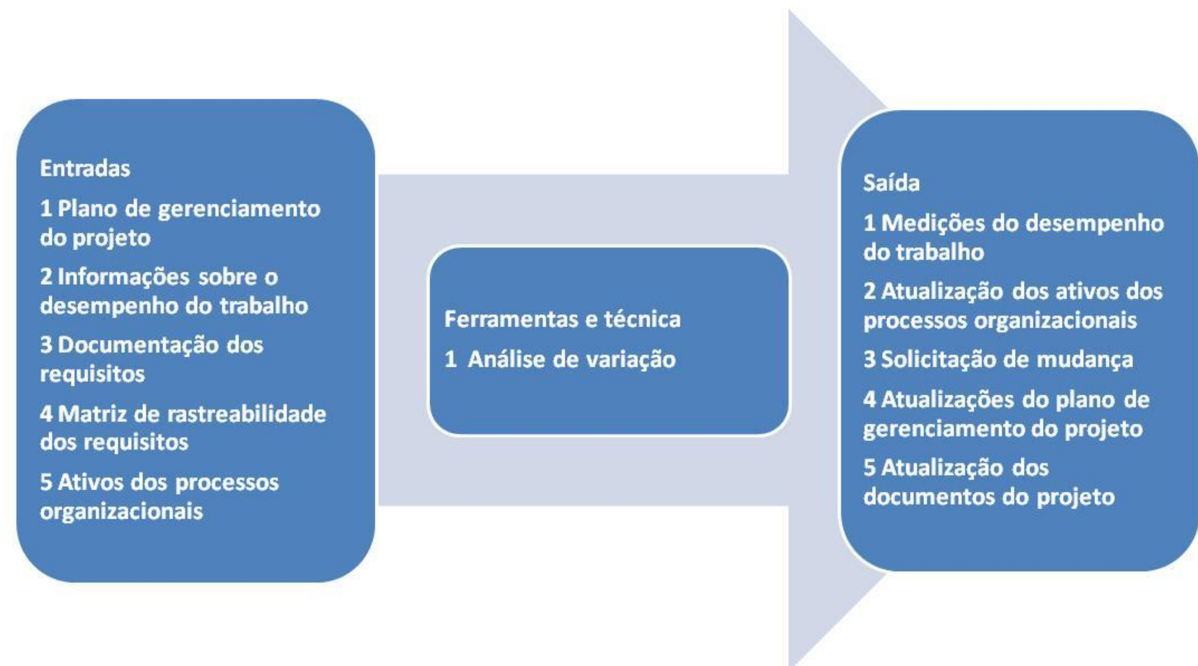


Gestão do Escopo – Monitoramento e Controle

Item 5.4 PMBoK 4ª Ed. – Verificar o escopo



Item 5.5 PMBoK 4ª Ed. – Controlar o escopo



Gestão de Custos – Monitoramento e Controle

Item 6.6 PMBoK 4ª Ed. –Controlar o cronograma



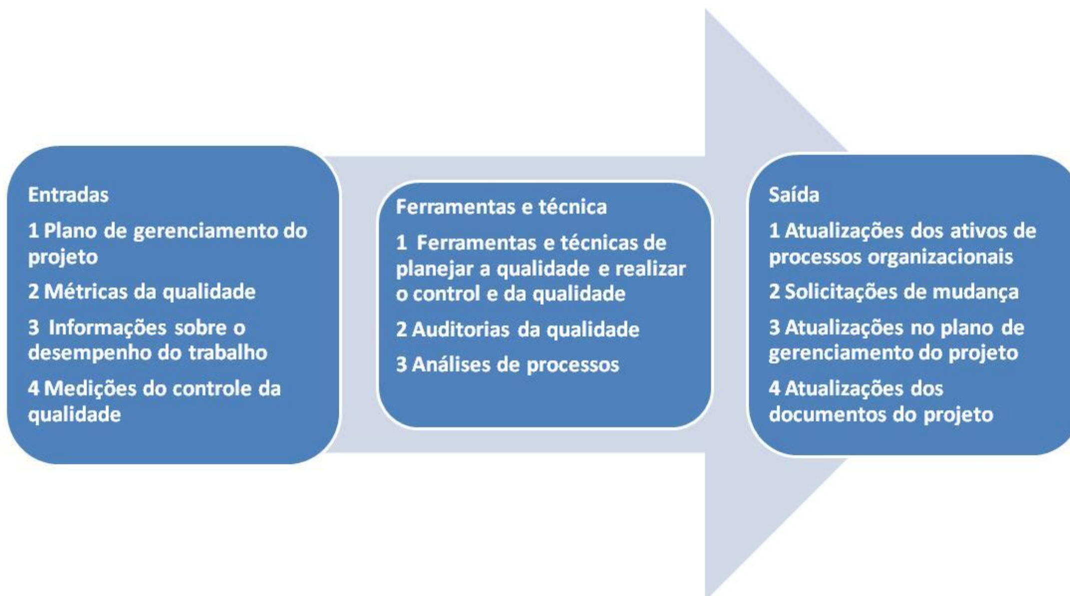
Gestão dos custos – Monitoramento e controle

Item 7.3 PMBoK 4ª Ed. – Controlar os custos



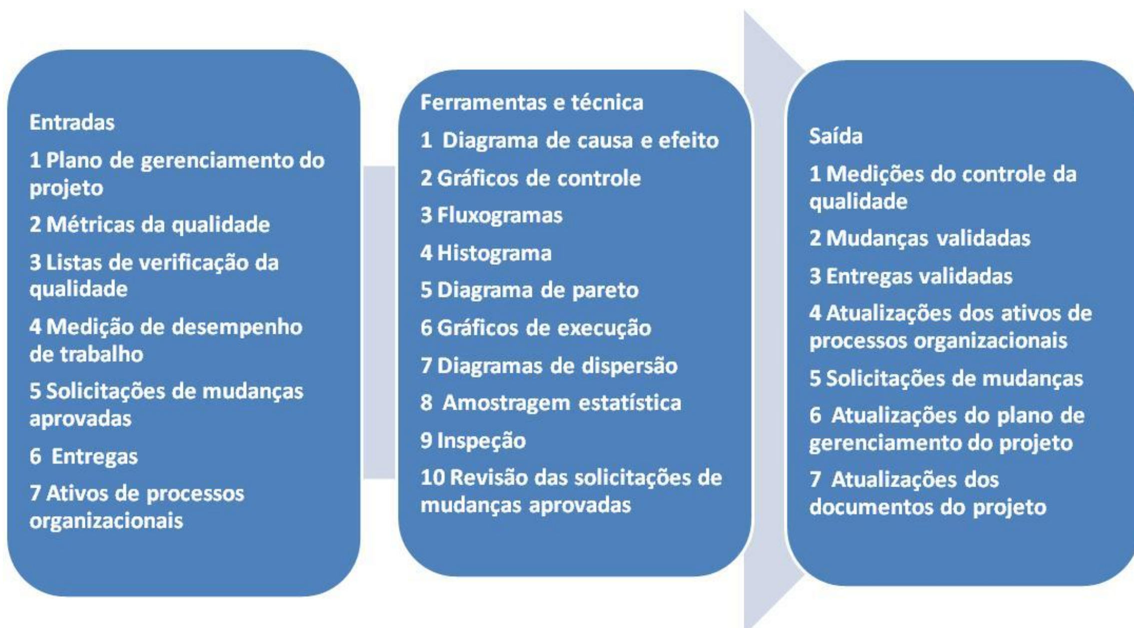
Gestão da Qualidade - Execução

Item 8.2 PMBoK 4ª Ed. – Realizar a garantia da qualidade



Gestão da Qualidade – Monitoramento e Controle

Item 8.3 PMBoK 4ª Ed - Realizar o controle da qualidade:



Gestão de Recursos Humanos - Execução

Item 9.2 PMBoK 4ª Ed - A mobilização da equipe



Este projeto fará uso dos recursos humanos que atualmente já existem na gerência sendo criada uma coordenação entre o gerente funcional e a equipe que atualmente possui apenas 5 engenheiros. A coordenação será composta pelo gerente de projetos e ligado diretamente a ele estarão 3 engenheiros que serão contratados especificamente para o trabalho na gestão dos projetos de P&D. Os demais integrantes da equipe farão parte da implantação no gerenciamento de projetos sendo treinada. Ao final deste projeto , quando os resultados se tornarem a rotina operacional, o gerenciamento propriamente dito será executado pela equipe de gerenciamento ligado ao gerente de projetos, que contará com as demais pessoas na condução dos projetos de pesquisa, tanto na forma administrativa e gerencial, quanto na parte técnica.

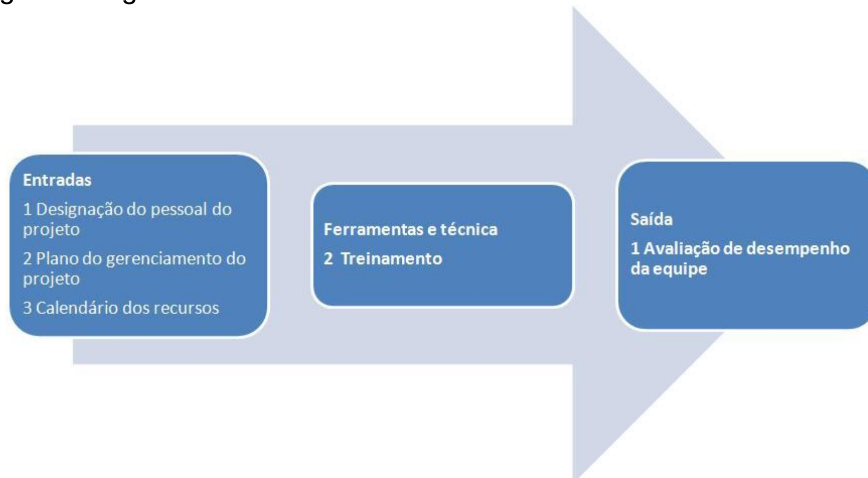
A seleção do gerente de projetos será feita por indicação dentre os atuais engenheiros que fazem parte da gerência funcional de P&D. Esta indicação deverá ser feita balizado pelas características desejáveis que devem ser apresentadas pelo gerente do projeto, que são: conhecimento, habilidade, atitude, motivação e liderança.

A contratação de 4 engenheiros (3 ligados ao GP e 1 para o lugar na equipe deixado pelo engenheiro que será nomeado GP) será conduzida inicialmente na forma de seleção interna, de maneira a se formar uma equipe que já possua a identidade da empresa. Caso não seja não haja interessados ou selecionados, será feita uma captação no mercado.

O processo de seleção será conduzido pelo gerente de projetos.

Para facilitar o trabalho, será criado na organização uma sala para os trabalhos de gerenciamento de projetos contendo, mesa, cadeiras, hardware e software apropriados para o trabalho de Gerenciamento de Projetos, que será usada pelos integrantes durante os treinamentos, reuniões e execução dos trabalhos associados a implantação deste projeto e também a rotina operacional após o encerramento da implantação deste projeto.

Item 9.3 do PMBoK 4ª Ed. - O desenvolvimento da equipe será realizado conforme indica a figura a seguir:



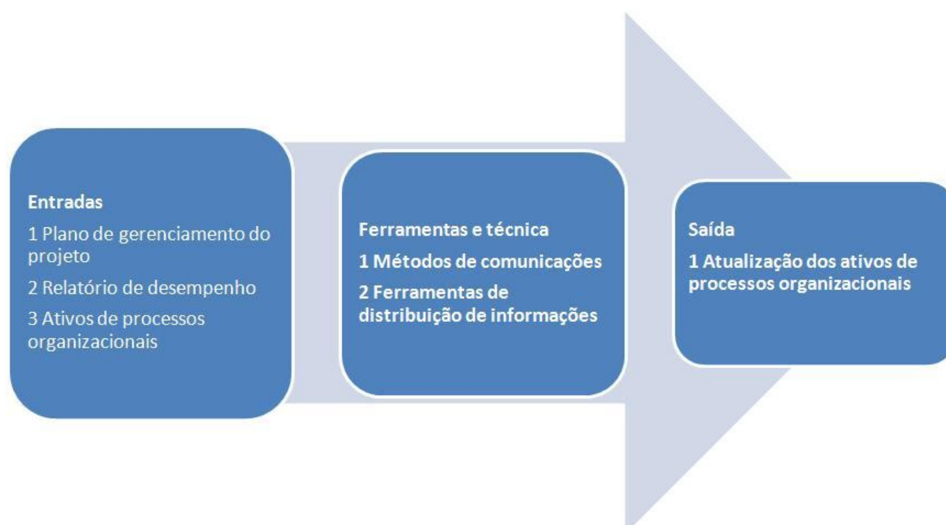
Na abertura do projeto acontecerá uma reunião com toda a equipe com duração de 4 horas para o processo de integração de informação das atribuições e do que é esperado que ocorra e seja executado a fim de se alcançar o sucesso nos resultados deste projeto (Kickoff Meeting).
A qualificação/aperfeiçoamento necessário à equipe acontecerá oportunamente durante o processo de implantação e será conduzido por uma consultoria externa.
A implantação de mudanças que se fizerem necessárias acontecerão sob coordenação do gerente do projeto.
A matriz de responsabilidades designa de forma clara a responsabilidade de cada membro da equipe em todas as etapas. O acompanhamento e avaliação de desempenho será executado pelo gerente do projeto diariamente, de acordo com o andamento das atividades, devendo ocorrer reuniões mensais para feedback (Reuniões de acompanhamento).

Para o gerenciamento do projeto será utilizado o seguinte fluxo (item 9.4 PMBoK 4ª Ed.):



Gestão da Comunicação - Execução

A distribuição da documentação ocorrerá na seguinte forma (Item 10.3 PMBoK 4ª Ed.):



As comunicações deste projeto devem ser formais do tipo: cartas, memorandos, formulários e estes documentos deverão compor a documentação do projeto. Os modelos para documentação encontram-se no anexo.

A redação indicada é o português formal em linguagem científica, ou seja, os relatórios e descritivos devem ser feitos na terceira pessoa.

A convocação das reuniões será feita com uma semana de antecedência e emitida pelo gerente do projeto que indicará também a pauta a ser seguida.

Será criado na rede corporativa da empresa uma pasta: I:/PMO_P&D, onde serão arquivadas as documentações do projeto. Todo documento será classificado e estará disponível para consulta dos interessados. A equipe deverá acessar as informações verificando aprovações e pareceres do gerente do projeto.

O gerenciamento da expectativa das partes interessadas terá como referência a seguinte estrutura (Item 10.4 do PMBoK 4ª Ed.):



Gestão da Comunicação – Monitoramento e Controle

A figura a seguir apresenta como será reportado o desempenho do projeto (Item 10.5 PMBoK 4ª Ed.):



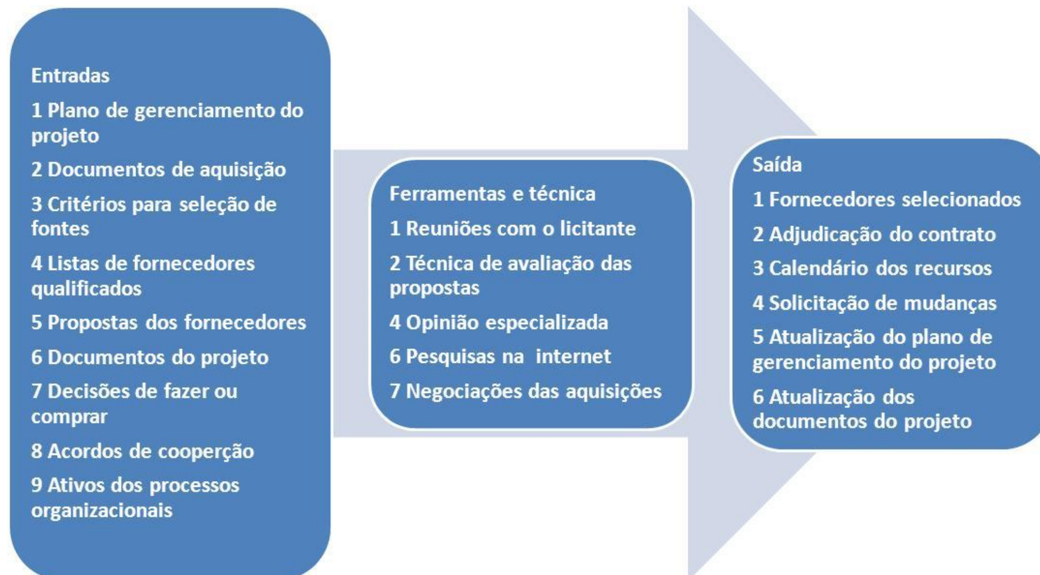
Gestão de Riscos – Monitoramento e Controle

Item 11.6 do PMBoK 4ª Ed. – Monitoramento e controle dos riscos:



Gestão das Aquisições - Execução

Item 12.2 do PMBoK 4ª Ed. – Conduzir as aquisições:



Gestão das Aquisições – Monitoramento e Controle

Item 12.3 do PMBoK 4ª Ed. – Administrar as aquisições:



Gestão das Aquisições – Encerramento

Item 12.3 do PMBoK 4ª Ed. – O encerramento do processo de aquisições ocorrerá da seguinte forma:



A lógica a ser utilizada para o encerramento das aquisições é descrita a seguir:

- Verificação de atendimento do escopo;
- Conclusão das pendências;
- Formalização dos aceites;
- Validação das garantias;
- Encerramento dos contratos;
- Arquivamento dos contratos;
- Lições aprendidas

12. Estudo de Viabilidade Econômica

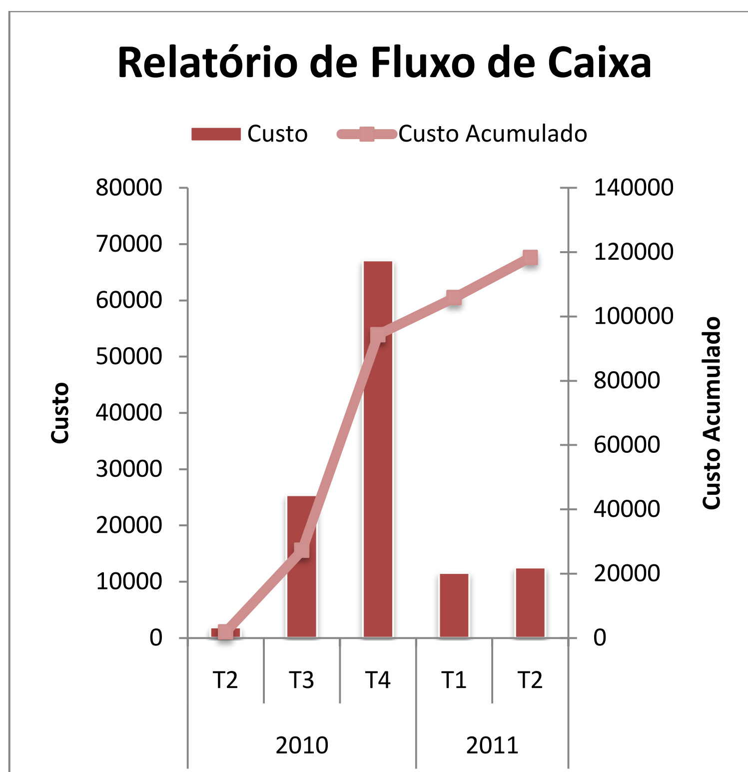
Estudo de viabilidade econômica

Fluxo de Caixa

Os custos do projeto são apresentados a seguir:

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Linha de base	Variação	Real	Restante	M
0	**Implantação da Metodologia de Gestão de Proj**	**R$ 0,00**	**Rateado**	**R$ 118.344,80**	**R$ 0,00**	**118.344,80**	**R$ 0,00**	**R$ 118.344,80**	
1	1 Diagnóstico da situação atual	R$ 0,00	Rateado	R$ 11.206,00	R$ 0,00	R$ 11.206,00	R$ 0,00	R$ 11.206,00	
6	2 Análise de dados e definição de necessidades	R$ 0,00	Rateado	R$ 11.650,40	R$ 0,00	R$ 11.650,40	R$ 0,00	R$ 11.650,40	
10	3 Implantação da Metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 81.250,40	R$ 0,00	R$ 81.250,40	R$ 0,00	R$ 81.250,40	
37	4 Gerenciamento de Projetos	R$ 0,00	Rateado	R$ 7.910,00	R$ 0,00	R$ 7.910,00	R$ 0,00	R$ 7.910,00	
41	5 Validação da metodologia	R$ 0,00	Rateado	R$ 6.328,00	R$ 0,00	R$ 6.328,00	R$ 0,00	R$ 6.328,00	

O gráfico a seguir serve apenas para indicar o valor de investimento do projeto:



Dados para a montagem do fluxo de caixa:

O principal motivo para investimento e dispêndio deste projeto é o regulatório e legal. A agência reguladora do setor de atuação da empresa decretou uma norma que prevê a punição com multas para empresas cujos projetos estejam em desacordo com a legislação. O valor médio esperado, dada a incerteza e probabilidade, desta multa para a presente empresa é de R$100.000,00 por ano. A implementação deste projeto pode também, além de organizar os projetos, promover uma otimização interna de recursos da ordem de R$10.000,00 em cada projeto. São 10 projetos na carteira que se manterão pela vida útil do projeto.

- Custo de implantação do projeto na condição estimada: R$118.344,00;
- A vida útil do projeto é de 5 anos;
- Como não há processo de negociação ou algo semelhante, não há recursos para capital de giro;
- O projeto possui custo fixo anual de R$14.000,00 advindo basicamente de material de escritório, manutenção e despesas com infra-estrutura para a execução dos serviços de gerenciamento;
- O custo com RH para a operação do projeto é de 1 técnico e 1 engenheiro ao custo anual de R$96.000,00
- Não há custos variáveis;

- O material adquirido no projeto no valor total de R$5.000,00 (mesa, cadeiras, armário, computador) terão depreciação linear sem valor residual; (R$1.000,00 por ano);
- Apesar de não haver vendas, será calculado o imposto de renda, conforme regime de lucro presumido na alíquota de 10%;
- A taxa de atratividade da empresa é de 15%. O projeto será realizado inteiramente com capital próprio, principalmente considerando-se que se trata de um projeto de eficiência operacional.

Com estes dados pode ser montado o fluxo de caixa conforme a seguir:

Análise de viabilidade econômica - Projeto de implantação de escritório de projetos - MegaEngenharia

ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**IR**	**10%**
Investimento	-R$ 118.344,80						Taxa	15%
Capital de giro	R$ 0,00						Vida ~util	5
Receita (+)		R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00		
Custo final (-)		R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00		
Lucro Operacional (=)		R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00		
Depreciação (-)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00		
Lucro tributável (=)		R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00		
IR(10%) (-)		R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00		
Lucro Liquido (=)		R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00		
		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00		
Depreciação (+)		R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00		
Valor Residual						R$ 0,00		
Fluxo de Caixa Operacional	**-R$ 118.345,80**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**		

A análise de viabilidade foi realizada conforme apresentado a seguir:
- Para o payback simples a virada de sinal ocorre entre os anos 1 e 2→ fazendo R$37.245,80/R$81.100,00 = 0,45, ou seja 1,45 ANOS
- Para o payback descontado a virada de sinal ocorre entre os anos 1 e 2→ fazendo -R$ 47.824,06/ R$ 61.323,25 = 0,78, ou seja 1,78 ANOS
- Notar que a última coluna do fluxo de caixa descontato já é o valor de VPL que coincide com o valor dado pelos cálculos usando a HP 12C com o fluxo de caixa operacional e é igual a R$ 153.513,98.
- O SUL é de R$ 45.795,61
- Índice de Lucratividade é de R$ 2,30
- A TIR é 62,48% e a TIRM é de 35,81%

A planilha em Excel é apresentada a seguir e o arquivo será enviado anexo a este documento, onde podem ser conferidos os cálculos

Análise de viabilidade econômica - Projeto de implantação de escritório de projetos - MegaEngenharia

ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**IR**	**10%**
Investimento	-R$ 118.344,80							Taxa	15%
Capital de giro	R$ 0,00							Vida ~util	5
Receita (+)		R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00			
Custo final (-)		R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00			
Lucro Operacional (=)		R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00			
Depreciação (-)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
Lucro tributável (=)		R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00	R$ 89.000,00			
IR(10%) (-)		R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00			
Lucro Liquido (=)		R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00	R$ 80.100,00			
		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
Depreciação (+)		R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00	R$ 81.100,00			
Valor Residual						R$ 0,00			
Fluxo de Caixa Operacional	**-R$ 118.345,80**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**	**R$ 81.100,00**			
Payback simples	**1,45 Anos**	-R$ 37.245,80	R$ 43.854,20				-0,45926		
Fluxo de caixa descontado	-R$ 118.345,80	R$ 70.521,74	R$ 61.323,25	R$ 53.324,57	R$ 46.369,19	R$ 40.321,03			
Payback descontado	**1,78 Anos**	-R$ 47.824,06	R$ 13.499,19	R$ 66.823,76	R$ 113.192,95	R$ 153.513,98	-R$ 0,78		
VPL	R$ 153.513,98								
TIR	**62,48%**								
TIRM	**35,81%**								
Indice de Lucratividade	**R$ 2,30**								
SUL	**R$ 45.795,61**								

O cenário pessimista constará das seguintes proposições:

- O custo de mão de obra aumenta para R$130.000,00;
- A receita estimada com o ganho em projetos reduz para R$75.000,00

Análise de viabilidade econômica - Projeto de implantação de escritório de projetos - MegaEngenharia - Cenário PESSIMISTA

ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**IR**	**10%**
Investimento	-R$ 118.344,80							Taxa	15%
								Vida	
Capital de giro	R$ 0,00							~util	5
Receita (+)		R$ 175.000,00	R$ 175.000,00	R$ 175.000,00	R$ 175.000,00	R$ 175.000,00			
Custo final (-)		R$ 130.000,00	R$ 130.000,00	R$ 130.000,00	R$ 130.000,00	R$ 130.000,00			
Lucro Operacional (=)		R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00			
Depreciação (-)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
Lucro tributável (=)		R$ 44.000,00	R$ 44.000,00	R$ 44.000,00	R$ 44.000,00	R$ 44.000,00			
IR(10%) (-)		R$ 4.400,00	R$ 4.400,00	R$ 4.400,00	R$ 4.400,00	R$ 4.400,00			
Lucro Liquido (=)		R$ 39.600,00	R$ 39.600,00	R$ 39.600,00	R$ 39.600,00	R$ 39.600,00			
Depreciação (+)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
		R$ 40.600,00	R$ 40.600,00	R$ 40.600,00	R$ 40.600,00	R$ 40.600,00			
Valor Residual						R$ 0,00			
Fluxo de Caixa Operacional	**-R$ 118.345,80**	**R$ 40.600,00**	**R$ 40.600,00**	**R$ 40.600,00**	**R$ 40.600,00**	**R$ 40.600,00**			
Payback simples	**2,91 Anos**	-R$ 77.745,80	-R$ 37.145,80	R$ 3.454,20	R$ 44.054,20	R$ 84.654,20	- 0,91492		
Fluxo de caixa descontado	-R$ 118.345,80	R$ 35.304,35	R$ 30.699,43	R$ 26.695,16	R$ 23.213,18	R$ 20.185,38			
Payback descontado	**4,12 Anos**	-R$ 83.041,45	-R$ 52.342,02	-R$ 25.646,86	-R$ 2.433,68	R$ 17.751,70	-0,12		
VPL	R$ 17.751,70								
TIR	**21,17%**								

TIRM	**18,26%**
Indice de Lucratividade	**R$ 1,15**
SUL	**R$ 5.295,61**

O cenário otimista comtempla:

- O custo de mão de obra reduz para R$60.000,00;
- Renda igual à estimada

Análise de viabilidade econômica - Projeto de implantação de escritório de projetos - MegaEngenharia - Cenário OTIMISTA

ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**IR**	**10%**
Investimento	-R$ 118.344,80							Taxa	15%
Capital de giro	R$ 0,00							Vida ~util	5
Receita (+)		R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00			
Custo final (-)		R$ 60.000,00	R$ 60.000,00	R$ 60.000,00	R$ 60.000,00	R$ 60.000,00			
Lucro Operacional (=)		R$ 140.000,00	R$ 140.000,00	R$ 140.000,00	R$ 140.000,00	R$ 140.000,00			
Depreciação (-)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
Lucro tributável (=)		R$ 139.000,00	R$ 139.000,00	R$ 139.000,00	R$ 139.000,00	R$ 139.000,00			
IR(10%) (-)		R$ 13.900,00	R$ 13.900,00	R$ 13.900,00	R$ 13.900,00	R$ 13.900,00			
Lucro Liquido (=)		R$ 125.100,00	R$ 125.100,00	R$ 125.100,00	R$ 125.100,00	R$ 125.100,00			
Depreciação (+)		R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00			
		R$ 126.100,00	R$ 126.100,00	R$ 126.100,00	R$ 126.100,00	R$ 126.100,00			
Valor Residual						R$ 0,00			
Fluxo de Caixa Operacional	**-R$ 118.345,80**	**R$ 126.100,00**	**R$ 126.100,00**	**R$ 126.100,00**	**R$ 126.100,00**	**R$ 126.100,00**			
Payback simples	**0,93 Anos**	R$ 7.754,20	R$ 133.854,20	R$ 259.954,20	R$ 386.054,20	R$ 512.154,20	- 0,93851		
Fluxo de caixa descontado	-R$ 118.345,80	R$ 109.652,17	R$ 95.349,72	R$ 82.912,80	R$ 72.098,08	R$ 62.693,99			
Payback descontado	**1,09 Anos**	-R$ 8.693,63	R$ 86.656,09	R$ 169.568,89	R$ 241.666,97	R$ 304.360,96	-0,09		

VPL	R$ 304.360,96	R$ 304.360,96
TIR	**103,50%**	
TIRM	**48,35%**	
Indice de Lucratividade	**R$ 3,57**	
SUL	**R$ 90.795,61**	

O projeto é viável uma vez que em todos os cenários apresentados a taxa de retorno manteve-se superiores a atratividade definida pelo acionista; com VPL positivo, e payback dentro do prazo do projeto.

Mesmo para o cenário pessimista foram obtidos valores que indicam a viabilidade do projeto.